

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Sistema Modelo de Cargos y Salarios para el Departamento de Gestión del Personal del Banco Central del Paraguay

Autoría: Villalba Vera, Fernando

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Villalba Vera, F. (2018). *"Sistema Modelo de Cargos y Salarios para el Departamento de Gestión del Personal del Banco Central del Paraguay"*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14157>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

**Master in Business Administration
MBA-BCP 2016/2017**

**“Sistema Modelo de Cargos y Salarios para el
Departamento de Gestión del Personal
del Banco Central del Paraguay”**

Alumno: Fernando Villalba Vera

Tutor: Doctor Carlos A. Loisi

Lugar: Asunción, Paraguay, 2018

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Familia y Amigos (Capo Inge!) que en todo momento me han brindado su apoyo incondicional para poder concluir exitosamente esta Maestría. Al Banco Central del Paraguay por brindarme la oportunidad de seguir capacitándome cada día. Y a ti Dios Todopoderoso, que siempre me acompañas y en los momentos de dificultad me muestras la Luz para seguir adelante!

¡NUNCA DEJES DE SOÑAR!

Podrán romperte los sueños,

Podrán hacerte llorar...

Pero siempre podrás

Soñar una vez más!

Resumen

La presente investigación trata sobre la determinación de un Sistema Modelo de Cargos y Salarios para el Departamento de Gestión del Personal del Banco Central del Paraguay (BCP), en el cual el tesista se desempeña como funcionario. El diseño fue de enfoque mixto, no experimental, cuali cuantitativo pues se compararon factores monetarios y de calidad. Se utilizaron informaciones primarias y secundarias. Se aplicó un formulario de relevamiento de datos, sobre una muestra de conveniencia dentro del Departamento en cuestión. Se mantuvo la confidencialidad y respetaron las pautas éticas de éste tipo de investigación. Dentro de un enfoque descriptivo y documental, se recurrió al conocimiento de autores sobre material de gestión del capital humano en las organizaciones. El modelo piloto presentado, puede considerarse extrapolable a otras áreas de la institución, aunque requiere de una actualización periódica de los factores que valoran los cargos, y de los salarios ajustados en cada ejercicio anual. El objetivo de la investigación fue alcanzado en su totalidad: se desarrolló un sistema de valoración de cargos y salarios para los funcionarios técnicos y operativos del Departamento de Gestión del Personal del BCP, con criterios objetivos, en base al perfil académico-profesional, experiencia en el perfil, las funciones y los riesgos del cargo. El material, mediante Resoluciones orientadas y Presupuestos disponibles, podrá ser utilizado para nutrir a los profesionales especializados en el tema de gestión del recurso humano y aplicable también en otras áreas de la institución.

Índice

Resumen.....	iii
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Gráficos	ix
1. Introducción	1
1.1. Título.....	1
1.2. Planteamiento del Problema de la Investigación	1
1.3. Preguntas de la investigación.....	2
1.4. Objetivos	3
1.4.1 Objetivo General	3
1.4.2 Objetivos específicos	3
1.5. Justificación y Delimitación de la investigación	3
2. Marco de Referencia.....	5
2.1. Marco Antropológico - filosófico.....	5
2.1.1 Antropología en la empresa	5
2.1.2 Función de antropólogos en RRHH	6
2.1.3 Antropología y RR.HH	7
2.1.4 Cómo aplicar la antropología en la organización	8
2.2. Marco Teórico.....	10
2.2.1. Teorías del Salario.....	10
2.2.2. Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos	12
2.2.3. Métodos de valoración de cargos	13
2.3. Marco Conceptual	16
	iv

2.3.1. Análisis de cargo.....	16
2.3.2. Modelos de Diseño de Cargos.....	17
2.3.3. Etapas en el análisis de cargos	19
2.3.4. Estructura del análisis de cargos	21
2.3.5. Análisis ocupacional	23
2.3.6. Manual de funciones.....	23
2.3.7. Manual de valoración de cargos	23
2.3.8. Hoja maestra de valoración de cargos.....	24
2.3.9. Asignación de puntos a los cargos	24
2.3.10. Diagramas de dispersión	24
2.3.11. Ajuste parabólico de salarios por el método de mínimos cuadrados.....	25
2.3.12. Rangos porcentuales	25
2.3.13 Estructura salarial	25
2.3.14 Objetivos de la descripción y el análisis de cargos	26
3. Marco Metodológico.....	27
3.1 Tipo de Investigación.....	27
3.2 Diseño de la Investigación.....	27
3.3. Población y muestra	27
3.4. Fuentes de información y procesamiento de la información.....	27
3.5 Resultados de la investigación primaria	28
3.6. Análisis y discusión de los resultados	35
4. Propuesta de sistema de valoración de Cargos y Salarios	36
4.1. Estructura salarial.....	36
4.2. Ponderación de factores básicos.....	37

4.3. Ponderación de requerimientos intelectuales	37
4.4. Ponderación consolidada de factores básicos y componentes	42
4.5. Medición de factores básicos y componentes	43
4.6. Escala Salarial del Departamento de Gestión del Personal	48
4.7. Áreas del Departamento de Gestión del Personal.....	48
4.8. Ranking de Cargos del Departamento	49
4.9. Puntaje ponderado por Cargos y Factores	50
4.10. Ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados	53
5. Conclusiones	55
6. Recomendaciones	57
7. Bibliografía consultada.....	59
Anexos	60

Índice de Tablas

Tabla N° 1 - Área a la que pertenece	28
Tabla N° 2 - Posee Manual de Funciones en el cargo que ocupa	29
Tabla N° 3 - Está actualizado el Manual de Funciones	30
Tabla N° 4 - ¿Existe un manual de cargos y salarios para el Departamento Gestión del Personal?	31
Tabla N° 5 - ¿Conoce la escala salarial que se aplica a los funcionarios del Departamento?	32
Tabla N° 6 - ¿Cree que esa tabla salarial es equitativa	33
Tabla N° 7 - Considera que sería apropiado adecuar el manual de cargos y salarios con la escala salarial actual	34
Tabla N° 8 - Factores ponderados de cargos	37
Tabla N° 9 - Ponderación de requerimientos intelectuales	37
Tabla N° 10 - Compromisos implícitos	38
Tabla N° 11 - Cualidades personales	40
Tabla N° 12 - Ambiente laboral	41
Tabla N° 13 - Requerimientos físicos	41
Tabla N° 14 - Ponderación consolidada de factores y componentes	42
Tabla N° 15 - Ponderación consolidada de Requerimientos Intelectuales	44
Tabla N° 16 - Ponderación consolidada de Compromisos Implícitos	45
Tabla N° 17 - Ponderación consolidada de Cualidades Personales	46
Tabla N° 18 - Ponderación consolidada de Ambiente Laboral	47
Tabla N° 19 - Ponderación consolidada de Requerimientos Físicos	47

Tabla N° 20 - Escala de salarios por cargo	48
Tabla N° 21 - Áreas del Departamento de Gestión de Personal.....	48
Tabla N° 22 - Ranking de Cargos del Departamento.....	49
Tabla N° 23 - Valoración de Cargos del Departamento y Salarios	50
Tabla N° 24 - Valoración de Cargos y Salarios vigentes	51
Tabla N° 25 - Distribución de Valoraciones y Salarios por cargos.....	52
Tabla N° 26 - Salario vigente vs. Salario Calculado	54
Tabla N° 27 - Valoración de Requerimientos Intelectuales.....	61
Tabla N° 28 - Valoración de Compromisos Implícitos.....	62
Tabla N° 29 - Valoración de Cualidades Personales	63
Tabla N° 30 - Valoración de Ambiente Laboral.....	64
Tabla N° 31 - Valoración de Requerimientos Físicos.....	65
Tabla N° 32 - Ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados	66

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1 - Área a la que pertenece.....	29
Gráfico N° 2 - Posee Manual de Funciones en el cargo que ocupa	29
Gráfico N° 3 - Está actualizado el Manual de Funciones.....	30
Gráfico N° 4 - ¿Existe un manual de cargos y salarios para el Departamento Gestión del Personal?	31
Gráfico N° 5 - ¿Conoce la escala salarial que se aplica a los funcionarios del Departamento?	32
Gráfico N° 6 - ¿La Tabla salarial es equitativa?	33
Gráfico N° 7 - ¿Considera que sería apropiado adecuar un manual de cargos y salarios con la escala salarial actual?	34

1. Introducción

En la actualidad, los funcionarios del Banco Central del Paraguay (en general) están percibiendo salarios que surgieron como resultado de la migración a un plan de carrera elaborado fuera del ámbito de personal especializado en la Gestión del Capital Humano, sino por egresados de nivel terciario y maestrías obtenidas en universidades extranjeras, que aunque fueran de niveles académicos bien calificados internacionalmente, y que los funcionarios becados estuvieron muchos años lejos del desempeño de funciones, egresan con calificaciones sobresalientes incluso, en contrapartida, desconocían la operativa institucional, pecaban de inexperientes, pero tenían la confianza política de los ejecutivos, a pesar que hayan pasado más tiempo formándose que aunando conocimientos organizacionales y méritos laborales. En esta migración se tuvo más en cuenta lo cuantitativo que lo cualitativo.

1.1. Título

“Sistema Modelo de Cargos y Salarios para el Departamento de Gestión del Personal del BCP”

1.2. Planteamiento del Problema de la Investigación

El problema de la investigación se refiere a que el Banco Central del Paraguay carece de un sistema que retribuya económicamente a sus funcionarios de una manera objetiva y equitativa, de acuerdo a su perfil académico, a las actividades que desempeña, a la experiencia y al riesgo que estuviere sometido.

Con este trabajo se busca crear un modelo de sistema para poder valorar el salario de cada funcionario de acuerdo a las tareas, el sector donde presta servicio y las responsabilidades inherentes.

El ser humano, en este caso el funcionario del BCP, desea recibir justa compensación como contraprestación de sus servicios. Compensaciones que pueden ser monetarias o no monetarias ya que involucran salarios, beneficios e incentivos.

Siempre ha sido una ecuación compleja definir la equidad económica versus esfuerzos de índole intelectual, mental, emocional, ambiental y funcional, por mencionar algunos aspectos componentes.

Se pueden evaluar las funciones de cada puesto, se puede ver el riesgo, las responsabilidades pero: ¿Hay que buscar los conocimientos, la profesionalidad y la experiencia? Para ser equitativos no existe una fórmula empírica ni matemática que las correlacionen. La idea de esta investigación surge porque ya hay en el mundo de la administración del capital humano, otros conceptos que buscan esa denominada equidad laboral y que más que con el valor presente, mantiene fuertes relaciones con las remuneraciones futuras.

Una nómina distribuida equitativamente con esos principios antiguos y modernos, internos y externos, es el basamento de relaciones armoniosas del patrón con su empleado, pues cuando ocupa el cargo se pone a disposición su potencial bajo una rutina sostenida y múltiples relaciones interpersonales y de inteligencia emocional. Lo armonioso se interrumpe cuando falla esta relación. Siempre se anhela una mejor remuneración, que se vuelve sustentable cuando tiene relación con habilidades y responsabilidades. (Zuluaga, 2012)

1.3. Preguntas de la investigación

¿Cuál es la condición actual del sistema de remuneración del personal que se está utilizando para los cargos y salarios del Banco?

¿Es posible mejorar el sistema actual de retribución salarial al funcionariado del BCP mediante un sistema que integre y valore atributos personales y organizacionales?

¿Sería factible aplicar un nuevo sistema de valoración de cargos y salarios que considere criterios ampliados y equitativos para la determinación de las remuneraciones del personal técnico y operativo del BCP?

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar la propuesta de un sistema de valoración de cargos y salarios para los funcionarios técnicos y operativos del Departamento de Gestión del Personal del BCP, con criterios objetivos, en base al perfil académico-profesional, experiencia en el perfil, las funciones y los riesgos del cargo.

1.4.2 Objetivos específicos

Exponer los criterios que se utilizan actualmente en el BCP para la asignación de remuneraciones al personal.

Realizar un relevamiento del Departamento de Gestión del Personal y estudiar la composición de RRHH y las tareas que realizan a fin de determinar los perfiles actuales del personal, las funciones que desempeñan en sus puestos y los riesgos en cada cargo.

Elaborar un sistema piloto para la valoración de los cargos y salarios del Departamento de Gestión del Personal en base a las condiciones personales y responsabilidades organizacionales.

1.5. Justificación y Delimitación de la investigación

Partiendo de un diagnóstico de la situación sin que deba considerarse una crítica, que no es el espíritu del investigador, sino de ubicar la realidad de los hechos que se institucionalizaron sin tener un sustento satisfactorio para todos los funcionarios. Es importante para el BCP contar con un Sistema de Cargos y Salarios porque esto permitirá una retribución salarial más justa y objetiva de acorde a las tareas que desempeña cada funcionario, trayendo más satisfacción y compromiso a los mismos. Además, orientando sus RRHH de manera más eficiente y en un futuro ir determinando mejor los sectores en los cuales hace falta fortificarlos con personal idóneo.

La idea de segmentar la propuesta al Departamento de Gestión del Personal obedece a la envergadura y tiempos de un trabajo para todo el personal del BCP, y a que el sistema, benchmarking mediante, podría ser extrapolable a

otras áreas y funcionarios de la institución, y se enfocaría al personal técnico y operativo en razón que los cargos directivos y ejecutivos poseen peculiaridades más amplias que las antes citadas.

Es vital contar con un sistema equitativo e integral para la determinación del salario en base a los cargos de la organización y el potencial de cada persona, que se reflejará en la satisfacción del funcionario cumpliendo a cabalidad las metas del Banco. Aumentar la productividad está en manos de la Gerencia de Recursos Humanos, y más que nada en los ejecutivos de la organización, que con pequeñas acciones vayan coadyuvando con el establecimiento de un clima laboral apropiado para todos sus trabajadores y que se sientan motivados en su lugar de trabajo y realicen sus tareas de manera eficaz.

2. Marco de Referencia

2.1. Marco Antropológico - filosófico

2.1.1 Antropología en la empresa

En el área de Recursos Humanos se encuentran valiosos estudios que proceden de la Antropología para la administración del talento humano en las organizaciones, a partir de los años 70 y 80 se han desarrollado determinadas creencias antropológicas que respaldan a las empresas.

Concretamente, en los años 50 y 60 los antropólogos trabajaban en investigaciones uniéndose a *la Agencia de Desarrollo, la ONU y el Banco Mundial*, a raíz de que varios proyectos de desarrollo ejecutados por especialistas fracasaban por el incumplimiento de la población, dicha situación se daba a consecuencias de que la visión teocrática eludían las carencias de las ciudades regionales. Comprobado en acontecimientos realizados por el gobierno Español en Guinea Ecuatorial, con la implementación de proyectos relacionados a la construcción de viviendas estilo español, *dormitorio para el matrimonio, habitaciones de niños, salón, cocina y baño*, obviando las tradiciones de los matrimonios del lugar, donde *hombres y mujeres duermen separados*, y la forma de subsistencia, *agricultura nómada o de roza*, por lo tanto, se volvía inasequible el proyecto.

Gradualmente desarrollaron actividades para entender a cada actor de una sociedad, las normas, los conocimientos y las carencias de los habitantes. Los antropólogos desarrollaron varios documentos de informaciones prácticas a emplear en las organizaciones de prototipo occidental. Convirtiéndose la antropología en una disciplina fundamental en situaciones complicadas, enfocada en cinco áreas principales: (Daleske, 2016)

- *Desarrollo e implantación de sistemas informáticos.*
- *Conductas de compradores e investigaciones de mercado.*
- *Perfeccionamiento y mejora de procedimientos.*

- *Reestructuraciones.*

Compañías internacionales como *Mondragón, AT & T, Apple, Agilent, el Consorcio Ariane, Statoil, DaimlerChrysler, la Central Nuclear de Vandellós, Oracle o la petrolera Statoil*, en la actualidad contratan a los antropólogos en cargos de desarrollo corporativo, desarrollo de sistemas o recursos humanos. (Daleske, 2016)

El principal investigador de la empresa *Statoil*, Vidar Hepsø, ha creado un método de *gestión de conocimiento*, donde todos los actores de una organización cumplen sus funciones técnicas y realizan sus actividades eficazmente, esto demanda una excelente preparación en conocimiento de las funciones de los sistemas sociales y de las capacidades mismas. Igualmente, conocer a fondo la estructura específicas a optimizar en las organizaciones o compañías. El etnógrafo, al trabajar en una empresa debe tener un conocimiento del sistema en general.

Por lo tanto, las actividades de los antropólogos no son exclusivamente las investigaciones, sino sus trabajos aportan mecanismos significativos a los propósitos de las empresas y organizaciones, contribuyen con valores sustanciales como la comprensión de la situación a partir de la observación personal, y la unificación de la cultura y las ideas como herramientas del conocimiento. Conocer al ser humano y como se desempeña es imprescindible para entender los procesos en las estructuras organizacionales, colaborar en la resolución de problemas y optimizar las tareas.

2.1.2 Función de antropólogos en RRHH

Como método científico, la antropología investiga la manera en que el individuo, las agrupaciones y las instituciones se constituyen en un territorio en un periodo determinado en una sociedad de múltiple factores influyentes.

En una organización las observaciones profesionales favorecen para descubrir significativos aspectos del trabajador. En diferentes artículos

empresariales se exponen la importancia de la valoración de las labores del recurso humano, el apoyo al capital humano y la administración del personal.

El inconveniente que más se acentúa al utilizar las metodologías antropológicas en una empresa, indiscutiblemente es el periodo empleado, que conlleva importantes inversiones. Los estudios etnográficos minuciosos tienen una demanda de uno a tres meses de trabajo a través de medios rápidos y sencillos con resultados insuficientes para realizar modificaciones.

Por lo tanto, el antropólogo interno de la organización realiza varias tareas como, descripción del lugar de trabajo, técnicas de adiestramiento, plan de estímulo o programas con rendimiento a corto plazo. Además, las actividades prácticas y productivas de la empresa con sus incidentes y problemas son utilizadas como elementos de las investigaciones. El antropólogo lleva a cabo labores de análisis y gestión.

Todas las acciones del antropólogo interno es a modo que, los directivos vayan obteniendo constantemente los resultados de las investigaciones para realizar las intervenciones pertinentes, sin tener que aguardar las conclusiones definitivas, esto amortiza el tiempo y los costes.

2.1.3 Antropología y RR.HH

En una empresa el capital humano constituye el recurso fundamental, los estudios a través de las ciencias sociales contribuyen con conocimientos acerca de los trabajadores y herramientas ejecutivas de gestión.

La analogía existente entre la administración de los recursos humanos y la antropología, se utiliza como instrumento que facilita comprender lo que ciertamente sucede en el interior de la dirección de RR.HH proporcionando informaciones apropiadas para la organización.

Varias de las funciones de la dirección de Recursos Humanos son: *“selección y reclutamiento, análisis y valoración de puestos de trabajo, formación, desarrollo del capital humano, motivación e incentivación, retribución, normas de convivencia y socialización, despidos, litigios”*. (Daleske, 2016)

Las diferentes herramientas antropológicas utilizadas en las empresas son: *“observación participante, concepto de tiempo sincrónico y diacrónico, lectura de narrativas o contar historias, categorías analíticas provenientes de las ciencias sociales, reflexión sistemática, conexión de microprácticas con tendencias macro, reflexión sistemática, comprensión de prácticas locales, acción basada en la investigación”*. (Daleske, 2016)

Seguidamente se expone la aplicación de la antropología al área de Recursos Humanos, en una empresa donde los empleados administrativos eran considerados adultos mayores, realizaban periódicamente las mismas tareas durante décadas, y sin títulos universitarios que avalen sus funciones. Después de diferentes disposiciones de restructuración para aumentar la eficacia laboral con el método ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) se logra la innovación en servicios y optimización de técnicas en el departamento administrativo.

En otras palabras, se obtuvo una dinámica dirigida al consumidor, actividades en conjunto y mayor efectividad empresarial. Demostrando que para realizar el cambio cultural anhelado, correspondía tener en cuenta la complejidad de dicho término, con un estudio etnográfico práctico del escenario en general de la organización y concretamente de la estructura del recurso humano.

2.1.4 Cómo aplicar la antropología en la organización

Actualmente, se han incorporado profesionales antropólogos en el sistema empresarial, como compañías de estudio de mercado, medios de comunicación, agencias publicitarias y firmas de prestación de servicios, de sectores públicos o privados.

La antropología se encarga de las gestiones diarias del área de recursos humanos, una perspectiva antropológica como integración al enfoque económico y organizativo facilita a la gerencia de recursos humanos constatar manifestaciones como, incapacidad para el cargo, ausentismo laboral, habilidades profesionales, desenvolvimiento de la formación, la convivencia en grupos, entre otros fenómenos.

Los acontecimientos negativos como las ausencias, o las positivas como el profesionalismo, puede que oculten situaciones útiles o perjudiciales para las organizaciones, las ausencias en ocasiones, es un medio de gratificación informal, en cambio los ejemplos del nuevo modelo económico señalan que, la palabra “*profesional*” puede ser solo en apariencia.

Promover métodos determinados como; sistema de pagos, trayectoria profesional, crecimiento laboral, generalmente son modelos utilizados habitualmente, no obstante, el análisis interno de la organización y el conocimiento del contexto general, favorece a instaurar paradigmas acorde a la compañía. Trabajar la competitividad sin estudiar a fondo una organización puede lograr que el trabajo se considere arcaico. Especificar los cargos laborales es una herramienta fundamental para evidenciar los avances o retrocesos.

En estos tiempos, en las empresas se desarrollan nuevos métodos de estudio de mercado como consecuencias de las actividades de antropólogos y especialistas en el tema. Metodologías que son la mezcla de procesos etnográficos con el objetivo de comercialización sustentado por informaciones proporcionadas por el consumidor.

Algunos ejemplos de las labores antropológicas en las empresas son:

- *Etnozoom, para conocer los hábitos de consumo de los productos segmentando grupos sociales; como las personas de tercera edad, las mujeres madres y jóvenes, entre otros.*
- *Etnosetter, cuando se investigan tendencias en el mundo del consumo en lugares del entorno, como la tendencia de la moda y emergentes.*
- *Etnobuiler, evalúa el uso de los productos en contextos de uso real y busca mejorar el diseño.*
- *Etnopack, busca identificar dificultades en el uso de un contexto real y así proponer posibles innovaciones en el producto.*

- *Etnoshopper, cuando se analiza la conducta del consumidor cuando adquiere, tanto antes como después.* (Ramos, 2014)

De manera que, es más frecuente escuchar sobre marketing antropológico o etnográfico, antropología organizacional o empresarial.

Según Gardner, Sherry y Baba, *la antropología colabora con una administración empresarial con componentes holísticos. El trabajo de equipo, administración de conflictos, la comunicación y análisis cualitativos.* (Ramos, 2014)

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teorías del Salario

La Teoría del salario justo de Santo Tomas de Aquino se basa en los preceptos morales respaldados por las tradiciones.

Santo Tomás de Aquino indica que el “*salario justo*” es, lo que posibilita a los trabajadores tener un estilo de vida conforme al estatus social. La hipótesis manifiesta un enfoque normativo aplicado al salario, señala las asignaciones salariales en oposición a una perspectiva real del valor salarial.

Las ciencias económicas manifiestan que, “*la oferta y la demanda*” son los elementos que más pesan para establecer los costos de los bienes o servicios. Los precios son presionados a la baja si la demanda es menor que la oferta y a la inversa, la elasticidad negativa hace que si la demanda es mayor que la oferta, los precios tenderán a la suba. (Galeano, 2003)

Teniendo en cuenta que, un trabajador ofrece o vende su servicio a una empresa que lo emplea, admite sostener que el coste de su actividad es proporcional al incremento de mano de obra, y el importe de salarios a pagar por los trabajos podrán ser baratos, y en el caso que la oferta del puesto laboral tenga mucha demanda, los sueldos serán más elevados, lo que se conoce como “*teoría salarial de la oferta y la demanda*”.

El economista inglés David Ricardo, en su libro *Principles of Political Economy and Taxation*, propuso la hipótesis sobre los salarios en la *teoría de la*

oferta y la demanda, donde conforme al sistema, cuando el aumento de recursos económicos de los países avanza gradualmente, la población progresa rápidamente, estableciendo la tesis de la “*subsistencia o teoría del salario natural, o ley de bronce*”.

De acuerdo a la teoría de David Ricardo, con relación a la valoración del trabajo, los sueldos obedecen a los gastos (David, 1817) de subsistencia, que a la vez se establece según el precio de los productos o servicios, los mismos están vinculados al conjunto de actividades necesarias para la producción de alimentos o bienes. Dicho de otro modo, las tareas realizadas por los trabajadores son los factores que determina el costo de las mercaderías producidas.

Con la teoría de subsistencia o del salario natural, el empleado debe percibir por su trabajo lo que es inherente y necesariamente requiera para su subsistencia, considerando que, si obtiene un salario irrisorio tendría escasez y si tiene favorables ganancias se originaría el incremento de las familias y de la población obrera, dando como resultado el aumento de la mano de obra, que se convierte en el depreciación de salarios o de la valoración del trabajo.

En las investigaciones de los salarios es esencial destacar la teoría de Karl Marx que expone, que el capitalista explota al trabajador, *pues se apropia de la plusvalía del valor excedente que la clase trabajadora es generadora*. Marx afirma que, *el dueño del capital no le paga al trabajador por su trabajo sino por su potencial para trabajar; lo que significa que cuando el patrono busca mano de obra, encuentra al trabajador quien vende su educación, experticia y capacidad*. (Galeano, 2003)

Marx manifiesta que, las cualidades del trabajador terminan perteneciendo al *dueño del capital* a través del pago de salarios, quien monopoliza los conocimientos para la fabricación de productos que saldrán al mercado a costos que generaran ganancias que benefician al capitalista, acumulando y aumentando su patrimonio. El sueldo justo para Marx es el que corresponde verdaderamente pagar al trabajador, lo que valga para su subsistencia, asimismo el Estado

compensaría con un *salario social* como procedente y financiado por el *Fondo Nacional de Plusvalía*. (Karl, 1875)

2.2.2. Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos

Las evaluaciones son instrumentos administrativos indispensables a fin de, determinar que las compensaciones salariales estén ajustadas a las actividades en la organización, acorde a la función que desempeña cada trabajador.

Seguidamente, se desarrolla la investigación sobre la hipótesis relacionada con el sistema de evaluación. El proceso comprende una apreciación objetiva, de manera que no se trata de un estudio científico absoluto.

Con el propósito de que los resultados de la evaluación sean valorados de manera eficaz y razonable para el empleador y el trabajador, es conveniente que lo desarrollen personas capacitadas, que expongan argumentaciones neutrales, especialistas en gestión del recurso humano en general, en evaluación y diagnóstico de puestos laborales, expertos en técnicas de apreciación profesional. Debe primar en este caso el bienestar común del empleado y de su comunidad. (Galeano, 2003)

En la practica, *la evaluacion y la valoración* de los puestos laborales se considera infalible a través de la clasificación de cargos, que frecuentemente se menciona como componentes, de forma que la cualidad establecerá una valoracion superior o inferior correspondiente a cada cargo, diferenciando unos de otros.

Los directores y técnicos de evaluación del área de recursos humanos se encuentran en una misma línea respecto a características que marcan la diferencia para las distintas labores, se trata de: *la habilidad, la educación, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo*.

Cuando los especialistas evaluadores instauran de manera consecuente y con metas la magnitud o aspectos que componen un proceso de evaluación por porcentaje se observa que los puestos laborales son distintos para cada

trabajador, ya que la relación de requisitos o factores es desigual acorde a los niveles competentes.

Como procedimientos las técnicas o métodos de evaluación a emplear no incumben en el propósito de estimación, lo importante es que el empleador y los contratados califiquen como eficaz y conveniente para las partes. Los factores importantes en una evaluación deberán ser mensurables y estar relacionados con los cargos en análisis y evaluación. (Galeano, 2003)

Entendida la evaluación como la herramienta gerencial necesaria para intentar asegurar que la compensación salarial sea la justa, de acuerdo con el valor relativo de cada puesto comparándolos con los demás en la organización.

El valor relativo de los puestos individuales es cualitativo y por tanto subjetivo, no reuniendo un carácter científico y por lo tanto no totalmente absoluto.

Los juicios calificativos deben provenir de personas con juicios objetivos y que tengan gran sapiencia de la gestión del capital humano, para que las evaluaciones sean válidas, que permitan ser aceptables para el patrón y para el empleado. Además, deben conocer de valoración de cargos y estar imbuidos del interés en el bienestar del trabajador. (Amaya, 2006)

La evaluación y la valoración Son más precisas cuando, cada cargo se desmenuza en factores comunes a toda la organización, y que permiten establecer pesos relativos en todos los niveles a valorar.

2.2.3. Métodos de valoración de cargos

Importantes técnicas de evaluación de puestos con el objetivo de apreciación laboral están divididas en dos fundamentales métodos, los cualitativos y los cuantitativos. (Amaya, 2006)

Entre los métodos cualitativos, los más conocidos son:

Jerarquización y de graduación:

Método de jerarquización. O método de ranking, es más sencillo y se aplica en empresas pequeñas y que no sean más de ocho o diez cargos. Los puestos se jerarquizan por su importancia con el fin de determinar su valor económico.

El método analiza las funciones actualizadas y las compara con todos para determinar su importancia relativa. En esta determinación, el analista relaciona factores como responsabilidad y grado de dificultad.

A fin de facilitar la comparación de cargos (comparación por pares) y establecer el orden, se prepara una matriz de doble entrada. Si se decide usar esta técnica, se deben realizar tantas comparaciones como número de cargos hubieren.

Con la técnica de comparación por puntos, se compara cada puesto laboral con todos los demás, pero se asignan puntos entre cada uno de los cargos, de acuerdo con el juicio objetivo del evaluador.

El método de graduación, desarrollado en 1920 parte de suponer que los cargos pueden clasificarse por grupos, clases o grados, con denominadores comunes, presentes en cada uno de ellos.

Entre los denominadores comunes usados con más frecuencia están los niveles de educación, responsabilidades, habilidades, conocimientos y deberes. Las clases o grados del cargo se clasifican en orden de importancia de acuerdo con estos denominadores o factores, para poder establecer entonces el valor relativo de cada cargo en relación con los demás dentro de cada cargo o clase.

Métodos predeterminadas o clasificados por grados:

Son clasificados y encasillados en cada grado con una escala establecida previamente.

Método por puntos:

Defendiendo los principales factores asignando una escala de valor a cada uno de ellos.

Método de comparación:

Realizando comparaciones entre los diferentes métodos de manera a identificar el más adecuado.

Los métodos cuantitativos son:

Método de comparación por factores.

Método de puntuación.

El método establece matrices para cargos directivos y ejecutivos.

Un método cuantitativo y objetivo es el de comparación de factores, tan solo por debajo del método de puntuación. Se desarrolla una escala comparativa de factores para evaluar y valorar todos los puntos de una organización.

La teoría que explica este método se basa en la suposición de que todos los cargos se pueden analizar y comparar según los siguientes factores:

Condiciones de trabajo

Requisitos de habilidad

Requisitos de habilidad intelectual

Requisitos físicos

Responsabilidad

Así, todos los trabajos son comparados y ordenados de acuerdo con cada uno de los factores antes mencionados, con el fin de asignarles valores monetarios según el ordenamiento por factor.

El método de valoración por puntos significa una explicación detallada y secuencial de las siguientes etapas:

Análisis ocupacional

Manual de funciones

Manual de valoración de cargos

Hoja maestra de valoración de cargos

Asignación de puntos a los cargos

Diagramas de dispersión

Ajuste parabólico de salarios por el método de mínimos cuadrados

Rangos porcentuales

Estructura salarial

Método o sistema HAY de matrices y perfiles. Este método lo desarrolló la firma consultora Edward N Hay & Asociate en 1951. Aunque en un principio tuvo en cuenta el método de comparación de factores y en cierta forma el método de puntos, actualmente no conserva ninguna relación con los citados métodos.

Originalmente el método HAY se diseñó para evaluar posiciones gerenciales de bajo nivel, pero hoy en día se utiliza con más frecuencia para cargos gerenciales medios, posiciones directivas y ejecutivas en más de 4000 organizaciones en cerca de 30 países.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Análisis de cargo

El *análisis de cargo* es el medio por el que se estipulan las obligaciones y las características de los cargos, y la categoría profesional. Facilitan los antecedentes respecto a las exigencias del cargo que posteriormente serán utilizadas para desenvolver las especificaciones laborales y la determinación del empleo.

Procedimiento que permite establecer y analizar los instrumentos, y las actividades que constituyen un cargo determinado. Valora la diversidad del empleo por sectores, y propicia comprender con cierto nivel de seguridad las peculiaridades que un trabajador está obligado a realizar para desenvolverse habitualmente.

Las empresas u organizaciones requieren del análisis de cargos para establecer eficientemente las tareas, entendiendo puntualmente lo que cada empleado elabora y las capacidades que desarrolla para realizarlo.

Es fundamental enfatizar que este método tiene como objetivo el estudio de los puestos de trabajos, no están enfocados a los empleados que ejecutan los trabajos.

2.3.2. Modelos de Diseño de Cargos

Los sistemas de *diseño de cargos* son procedimientos utilizados por los directores para diseñar cargos específicos, ajustables a entidades, departamentos, organizaciones o empresas.

Modelo Clásico: se determina a través de métodos científicos, se planean los cargos y prepara a las personas para alcanzar mayor eficacia. Taylor procuraba la colaboración entre la dirección y el personal, y sus partidarios examinaron una forma más conveniente para ejecutar las labores en un cargo y emplear los estímulos salariales. El enfoque predominante es, cuando más sencillos y reiterativos sean los trabajos, más competente es el empleado. Las excelentes capacidades del trabajador y la extremada síntesis de los quehaceres tienen como ventajas:

- *Admisión de empleados con salarios bajos y calificaciones mínimas.*
- *Disminución de los gastos de entrenamiento.*
- *Menor control y supervisión.*

Las desventajas son:

- *La rutina excesiva provoca fatiga psicológica, desinterés, apatía y pérdida del significado del trabajo.*
- *La simplificación de cargos ocasiona problemas a futuro o transfiere hacia adelante algunos de los existentes.*

Ciertamente, la administración científica procuraba proyectarse en los siguientes:

- Asentar la industria de modo que los sonidos, el aire y el ambiente no disminuyan las capacidades.

- Distribuir los cargos en actividades interactivas y compresibles.
- Colocar las herramientas y equipos de forma que se reduzcan los trabajos y desperdicios de horarios laborales.
- Descubrir procedimientos para que los trabajadores se trasladen, se sitúen y emprendan concretamente una labor.
- Descartar acciones que provoquen agotamiento, que incoherentes a la tarea desarrollada.

El propósito profundo de la perspectiva clásica es que, el empleado y su oficio se consideran maquinas.

Modelo de las Relaciones Humanas: con criterios parecidos al modelo clásico. El modelo de las relaciones humanas se distingue del modelo clásico al comprometerse con el aspecto humano, se interesa en la situación de los cargos y las características que se desarrollan. Admite una mejor relación entre los trabajadores y los directores, y la colaboración de los empleados en medidas respecto a las labores en el departamento.

Modelo de Recursos Humanos: el directivo de una empresa u organización tiene la responsabilidad de obtener excelentes grados de competencias por medio del estudio de las capacidades productivas, de *autodirección* y de *autocontrol* de los trabajadores en su área. El modelo supone que cada empleado consigue satisfacerse al desempeñar la habilidad de control por sí mismo y autovaloración con relación a las metas propuestas juntamente con el administrador y los empleados.

El modelo de recursos humanos propone tener en cuenta cuatro capacidades para diseñar los puestos laborales, y son:

- *Autonomía:* expone que cuanta más independencia tenga el empleado para planificar su tarea, escoger el mecanismo a emplear y resolver que operaciones va a cumplir, mejores rendimientos obtendrá.

- *Identificación con la tarea:* se trata de las capacidades del trabajador al desarrollar una labor completa para lograr reconocer con honestidad las consecuencias de su desempeño.
- *Retroalimentación:* alude a las informaciones que obtiene el empleado en el momento que se encuentra realizando sus ocupaciones.
- *Variedad:* los puestos laborales más complejos son los que demandan importantes retos profesionales.

Mientras más enfocado el esquema empresarial en las cuatro capacidades, mejor ambiente laboral se logrará.

2.3.3. Etapas en el análisis de cargos

Una planificación de *análisis de cargos* comprende generalmente las subsiguientes etapas:

- *Etapas de Planeación:* en este periodo se programan cautelosamente todas las tareas para el *análisis de cargos*. La planeación de análisis de cargos demanda unas gestiones, de los que se pueden omitir varias, de acuerdo a las condiciones en que este determinado los cargos en la empresa u organización. La planeación comprende los siguientes pasos:
 - a. Especificar los cargos a detallar.
 - b. Elaborar el organigrama de cargos y disposición de los cargos en el organigrama.
 - c. Proyectar el cronograma de los trabajos.
 - d. Seleccionar el método de evaluación a utilizar. Es decir, las técnicas más convenientes por los que se optan conforme al origen y las especialidades de los cargos. El método debe presentar la mejor utilidad o, en todo caso, menos inconvenientes de acuerdo a los cargos a examinarse.

- e. Elección de factores de especificaciones a ser utilizado en el análisis sustentado por dos principios:
 - 1. **Principio de totalidad:** los elementos detallados corresponden encontrarse en la totalidad de los cargos a examinarse o, aunque sea en un 75% del total, para que consiga comparar las particularidades de los empleados, y por tanto que, inferior al porcentaje indicado, los factores se extinguen y deja de ser apropiado para la asimilación.
 - 2. **Principio de pluralidad:** los elementos detallados varían según el cargo, no permite ser invariable o constante.
- f. Destacar el alcance de los factores de especificaciones: establecer los términos de las transformaciones en el interior del conjunto de cargos que se desea analizar. La capacidad de diferenciación concierne al tramo que comprende existente entre la base inferior y el término superior que un agente logra obtener respecto a un conjunto de cargos. Los factores de especificaciones es imprescindible como conjunto registrador para examinar los cargos.
- g. Sucesión de los factores de especificaciones: radica en convertir de elemento continuo ha interrumpido. Se aprecia un factor de especificaciones para permitir y favorecer su empleo.
- *Etapas de Preparación:* en este periodo se exponen las ideas, los instrumentos de trabajo y los personales aptos para las tareas. Pasos a ejecutar en esta etapa:
 - a. Incorporar, escoger y preparar a los analistas de los cargos que formarán parte del equipo de trabajo.

- b. Confeccionar el material de trabajo.
- c. Determinar la situación laboral.
- d. Recabar previamente informaciones.
- *Etapas de Ejecución:* en esta etapa se recogen los datos concernientes a los cargos a analizarse y se elabora la investigación. Actividades a realizar para establecer esta etapa:
 - a. Seleccionar los datos acerca de los cargos por medio del método de análisis electo.
 - b. Elegir las informaciones obtenidas.
 - c. Elaborar temporalmente un análisis, conforme al estudio profesional.
 - d. Exponer el análisis temporal al jefe inmediato a fin de, modificar o aprobar.
 - e. Redactar un informe final del análisis de cargos.

2.3.4. Estructura del análisis de cargos

La exposición de los puestos o cargos de trabajo es una sencilla descripción de las tareas o competencias de los contratos a cumplir, mientras que el *análisis de cargos* es constatar comparativamente los requerimientos expuestos en los quehaceres o las capacidades exigidos a los trabajadores.

Fundamentalmente, el análisis de cargos concierne a cuatro especialidades requeridas, fragmentado cada una diferentes factores de especializaciones, que son niveles de observaciones posibilita el análisis de un vasto número de cargos forma objetiva. Las cuatro áreas de exigencias corresponden a:

- *Requerimientos Intelectuales:* en relación a la solicitud del cargo, los requisitos intelectuales que el candidato domina con el objetivo de desempeñarse en el puesto la idóneamente:
 - a. Conocimiento básico

- b. Experiencia laboral elemental.
 - c. Adaptación al cargo.
 - d. Dinamismo.
 - e. Capacidad y talento.
- *Requerimientos Físicos:* corresponde a la dosis de energía y la persistencia en las acciones, y de los esfuerzos físicos y mentales exigidos para cumplir la labor debidamente:
 - a. Energía física necesaria.
 - b. Capacidad sensorial.
 - c. Habilidades y aptitudes.
 - d. Constitución física necesaria.
- *Compromisos Implícitos:* menciona las responsabilidades que el empleado asume, conjuntamente a las labores frecuentes y de su competencia.
 - a. Supervisión del personal.
 - b. Informaciones confidenciales.
 - c. Materiales, instrumentos o equipos de trabajo.
 - d. Riquezas, escrituras o documentaciones.
 - e. Clientes internos
 - f. Clientes externos
- *Ambiente laboral:* trata de las condiciones ambientales del lugar en donde se desenvuelven las actividades y su entorno. Valorar el nivel de acomodación del componente humano al contexto y al equipo, y favorece el desempeño:
 - a. Condición laboral.
 - b. Exposición al peligro.

2.3.5. Análisis ocupacional

El análisis ocupacional son aspectos que se ven mejorados cuando se cuenta con componentes confiables para identificar los conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas y cualidades que demanda el mercado de trabajo y con un método de capacitación suficientemente flexible para responder a las demandas inconstantes y a las nuevas carestías de dicho mercado. La capacitación que ofrece el sistema educativo debe responder más eficiente a las demandas del sector productivo, y éste a su vez solicita de canales adecuados para contactar sus requerimientos a las instituciones capacitadoras.

2.3.6. Manual de funciones

El Manual de Funciones es una herramienta de administración del personal, que expresa las funciones, competencias y perfiles determinados para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Además es un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación, eliminación de los cargos. Mantiene los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol.

El Manual de Funciones es elaborado con la finalidad de ser una herramienta de trabajo para las Autoridades Electas, Directivos Administrativos y Académicos, Jefes de Áreas, Líderes de Procesos y otros que ejerzan gestión o cargo directivo para la administración, coordinación y eficiencia en las funciones encomendadas y las del personal bajo su supervisión

2.3.7. Manual de valoración de cargos

La valoración del puesto es una comparación formal y sistemática de sitios de trabajo para establecer el valor de un puesto en relación con otro. El procedimiento básico de evaluación del lugar de trabajo consiste en comparar el contenido del puesto en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades.

Existen dos métodos básicos que se pueden utilizar para comparar varios puestos. El primero es el método intuitivo, es decir que puede ser posible decidir

que un puesto es más importante que otro sin analizar profundamente en las razones. El otro método podría ser comparar los puestos con base en ciertos factores básicos que tengan en común, estos factores se denominan factores sujetos a compensación; que son aquellos que determinan el contenido del puesto y fijan la remuneración para cada puesto

2.3.8. Hoja maestra de valoración de cargos

La valoración de cargo se define como un procedimiento que trata de precisar y de comparar el desempeño que exige cada tarea dentro de una compañía, y establecer, en consonancia, el salario justo que corresponde a cada tarea. Es un término procedente del departamento de Recursos Humanos, que de seguro has escuchado alguna vez

2.3.9. Asignación de puntos a los cargos

En la Valoración de un cargo, existen unas características comunes en cada grupo similar de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Existe una técnica de evaluación que permite valorar los perfiles:

Constituye de tres factores generales, que establecen la evaluación del “perfil” los cuales son:

- El Conocimiento (conocimientos prácticos)
- La actividad mental (solución de problemas)
- La responsabilidad.

Representan los aspectos más elementales de todos los puestos ejecutivos y gerenciales. El perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores

2.3.10. Diagramas de dispersión

Es una presentación de expresar datos de dos variables, y hacer predicciones basadas en los datos, que permite estudiar las relaciones entre dos

conjuntos asociados de datos que aparecen en pares (por ejemplo, (x,y) , uno de cada conjunto). El diagrama muestra estos pares como una nube de puntos.

2.3.11. Ajuste parabólico de salarios por el método de mínimos cuadrados

Es usada para estudiar la naturaleza de la relación entre dos variables, puede ser determinada aproximadamente usando el método visual al dibujar una línea recta en una gráfica de dispersión para que tanto el número de puntos arriba de la recta y debajo de la recta sean casi iguales (y la línea pasa a través de tantos puntos como sea posible).

Una forma más precisa de encontrar la recta que mejor se ajusta es el método de mínimos cuadrados.

2.3.12. Rangos porcentuales

Constituye la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de un conjunto de datos. El rango nos indica la distribución de los valores en una serie. Si el rango es un número muy elevado, entonces los valores de la serie están bastante distribuidos. Sin embargo, si se trata de un número pequeño, quiere decir que los valores de la serie están muy cerca entre sí.

2.3.13 Estructura salarial

La estructura salarial de una empresa está formada por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignadas a quienes ocupan dichos puestos. El objetivo de una estructura salarial es alcanzar un apropiado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa. Ciertamente, alcanzar este equilibrio es un poco complicado y hacerlo sostenible con el tiempo.

Existen varios pasos para diseñar una estructura salarial algunas de ellas son:

- ✓ Evaluar y clasificar los puestos en la empresa: en otras palabras, establecer una jerarquización. Para lograrlo es preciso identificar los

niveles de puestos de acuerdo a su importancia dentro de la compañía.

- ✓ Identificar el perfil de cada cargo: hay que establecer las características del personal que trabaja en los diversos sitios de la empresa, señalando con claridad las obligaciones de cada puesto laboral.
- ✓ Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo: se debe establecer las cualidades requeridas en el personal que ocupará los puestos necesarios para la empresa y en el número de personas que se requiere en cada área para que pueda funcionar adecuadamente.
- ✓ Determinar las prestaciones de cada unidad de puestos y unificarlas en caso que tengan diferencias: a manera de ejemplo, una secretaria y un promotor de ventas pueden ubicarse en el bloque operativo de la empresa, pero tienen finalidades y funciones diferentes.

2.3.14 Objetivos de la descripción y el análisis de cargos

El estudio de los efectos del *análisis de cargos* es extenso. El propósito del análisis y la exposición de cargos ciertamente son diversos: permite la selección e incorporación de trabajadores, muestra la categorización de cargos, señala el nivel de formación y capacitaciones a realizar, analiza regularmente la valoración de salarios, identifica factores de riesgos y seguridad en el trabajo, evalúa el desempeño respecto de las funciones y orienta a los trabajadores y supervisores.

3. Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La investigación fue del tipo cualitativa y de enfoque descriptivo - documental en base a informaciones obtenidas de los años 2017, porque se basó en fuentes bibliográficas, de doctos de la ciencia aplicada a la administración del capital humano en las empresas, escogiendo criterios analizados por autores que ya han realizado estudios similares en otras organizaciones.

3.2 Diseño de la Investigación

El Diseño fue mixto, no experimental, de componente cuali-cuantitativo. No se trató de simular condiciones operativas sino medir y comparar factores de calidad y cantidad.

Se realizó la investigación apuntando a desarrollar y proponer un sistema piloto aplicable a una sola área del BCP, como modelo extrapolable, teniendo en cuenta el gran volumen de trabajo que involucraría analizar 27 áreas diferentes y más de 1.000 cargos, lo cual excede a los tiempos y objetivos de esta investigación.

3.3. Población y muestra

Los funcionarios del Departamento de Gestión del Personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Banco constituyen el universo de la investigación, que comprende a 26 personas.

La muestra fue de conveniencia, no aleatoria, distribuyendo las unidades primarias de muestreo entre todas las Divisiones que componen el Departamento, así como personas con cargos, categorías y niveles disímiles del Departamento.

3.4. Fuentes de información y procesamiento de la información

Las actividades realizadas en el desarrollo de la investigación, a fin de obtener datos e informaciones fueron de fuentes primarias y secundarias.

Las informaciones primarias se obtuvieron mediante entrevistas con preguntas semi-estructuradas. Las mismas fueron tabuladas, procesadas, analizadas y más abajo se describen los resultados obtenidos.

Las informaciones secundarias se obtuvieron mediante consultas bibliográficas y documentales en libros y artículos sobre el tema de la investigación.

3.5 Resultados de la investigación primaria

El formulario de entrevista consta de siete preguntas, cerradas y dicotómicas, y de las respuestas se pudo caracterizar

Pregunta N° 1 ¿Cuál es el área a la que pertenece?

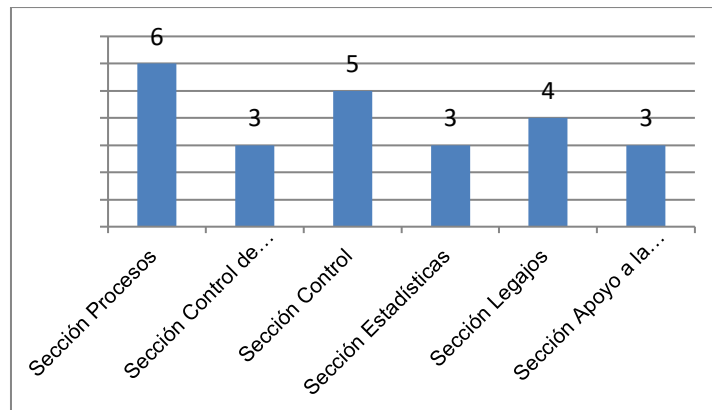
Teniendo en cuenta el área en donde pertenecen los funcionarios el 25% es de la sección de proceso, el 21% es de la sección de control, el 17% es de la sección de legajos y un 13%, cada uno respectivamente, están en la Sección Apoyo a la Gestión, Sección Estadísticas, Sección Control de Descuentos. (Tabla N° 1 y Gráfico N° 1)

Tabla N° 1 - Área a la que pertenece

	Cantidad	Frecuencia
Sección Procesos	6	25%
Sección Control de Descuentos	3	13%
Sección Control	5	21%
Sección Estadísticas	3	13%
Sección Legajos	4	17%
Sección Apoyo a la Gestión	3	13%
Total	24	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 1 - Área a la que pertenece



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Pregunta N° 2 ¿Posee un Manual de Funciones en el cargo que ocupa?

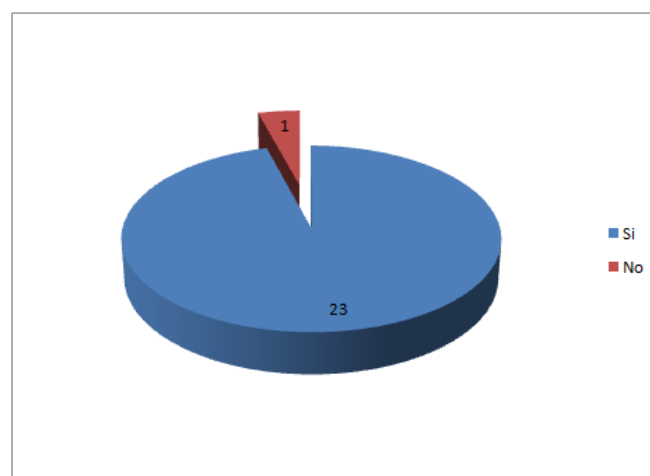
Según los entrevistados, el 96% indicó que Si poseen un manual de Funciones mientras que un 4% indicó que NO lo tiene. (Tabla N° 2 y Gráfico N° 2)

Tabla N° 2 - Posee Manual de Funciones en el cargo que ocupa

	Cantidad	Frecuencia
Si	23	96%
No	1	4%
Total	24	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 2 - Posee Manual de Funciones en el cargo que ocupa



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Pregunta N° 3 ¿Opina que el Manual de Funciones está actualizado?

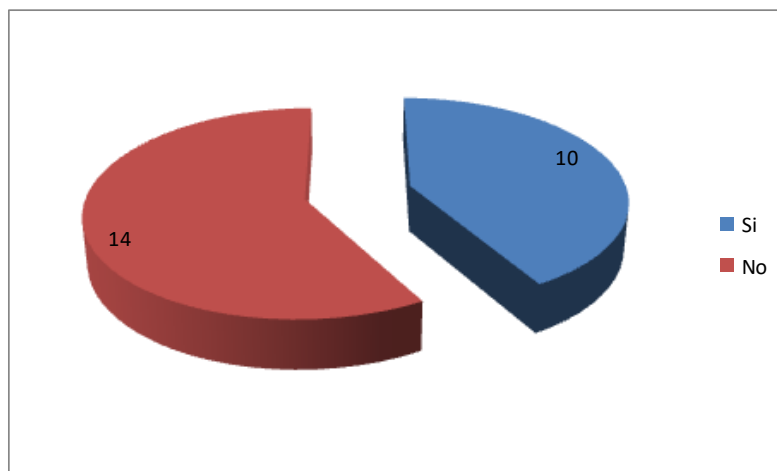
La pregunta N° 3 hace referencia acerca del Manual de Funciones, si cuenta con una actualización. El 58% de los entrevistados respondieron que NO y un 42% dijeron que SI. (Tabla N° 3 y Gráfico N° 3)

Tabla N° 3 - Está actualizado el Manual de Funciones

	Cantidad	Frecuencia
Si	10	42%
No	14	58%
Total	24	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 3 - Está actualizado el Manual de Funciones



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Pregunta N° 4 ¿Existe un manual de cargos y salarios para el Departamento Gestión del Personal?

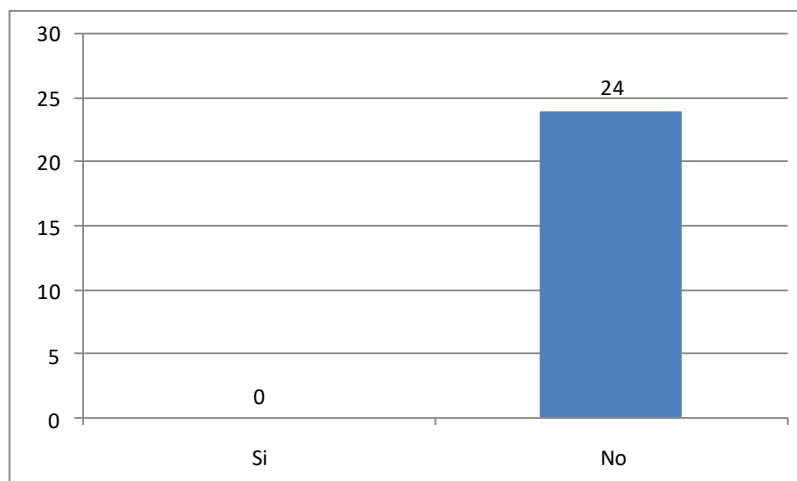
El 100% de los entrevistados afirmó que no existe un manual de cargos y salarios para el Departamento de Gestión del Personal. (Tabla N° 4 y Gráfico N° 4)

Tabla N° 4 - ¿Existe un manual de cargos y salarios para el Departamento Gestión del Personal?

	Cantidad	Frecuencia
Si	0	0%
No	24	100%
Total	24	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 4 - ¿Existe un manual de cargos y salarios para el Departamento Gestión del Personal?



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Pregunta N° 5 ¿Conoce la escala salarial que se aplica a los funcionarios del Departamento de Gestión del Personal?

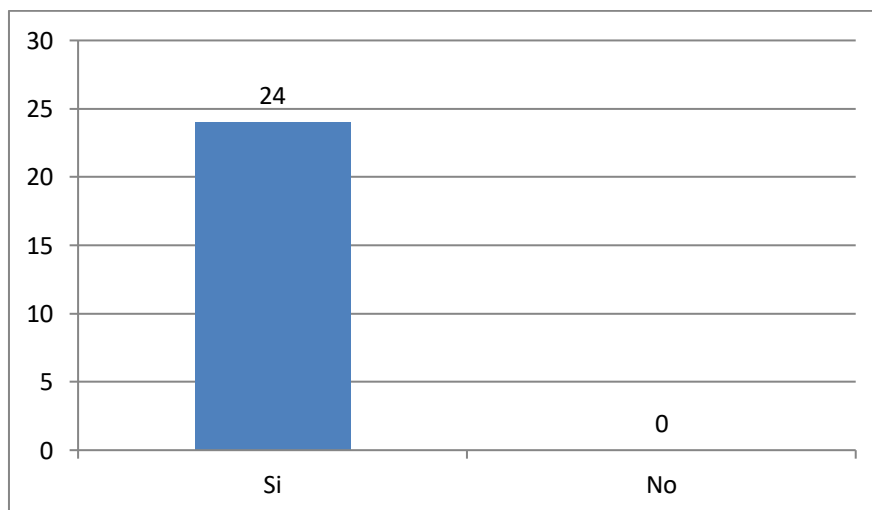
En cuanto a que SI conoce la escala salarial que se aplica a los funcionarios del Departamento, el 100% contestó afirmativamente. (Tabla N° 5 y Gráfico N° 5)

Tabla N° 5 - ¿Conoce la escala salarial que se aplica a los funcionarios del Departamento?

	Cantidad	Frecuencia
Si	24	100%
No	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 5 - ¿Conoce la escala salarial que se aplica a los funcionarios del Departamento?



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Pregunta N° 6 ¿Cree que esa tabla salarial es equitativa?

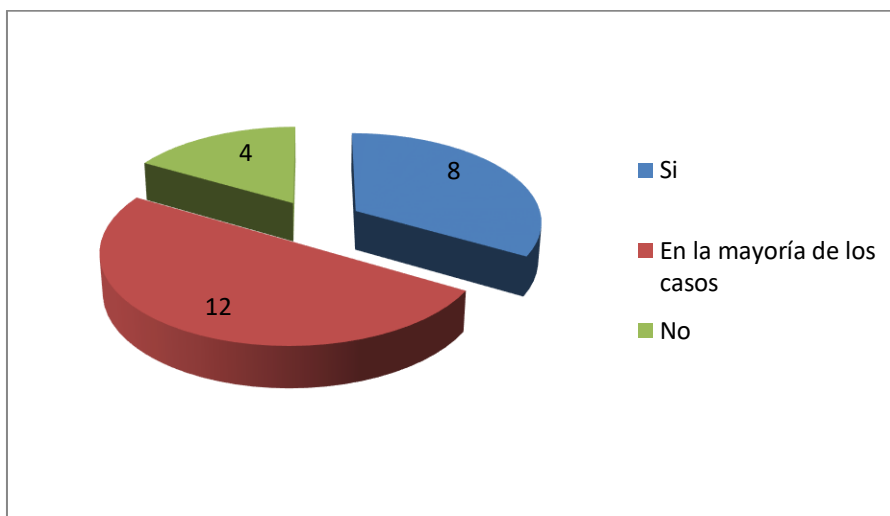
Haciendo referencia el 50% de los entrevistados opinó que: en la mayoría de los casos creen que la tabla salarial es equitativa, un 8% afirma que SI es equitativa, mientras que un 17% asigna que NO lo es. (Tabla N° 6 y Gráfico N° 6)

Tabla N° 6 - ¿Cree que esa tabla salarial es equitativa

	Cantidad	Frecuencia
Si	8	33%
En la mayoría de los casos	12	50%
No	4	17%
Total	24	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 6 - ¿La Tabla salarial es equitativa?



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Pregunta N° 7 ¿Considera que sería apropiado adecuar un manual de cargos y salarios con la escala salarial actual?

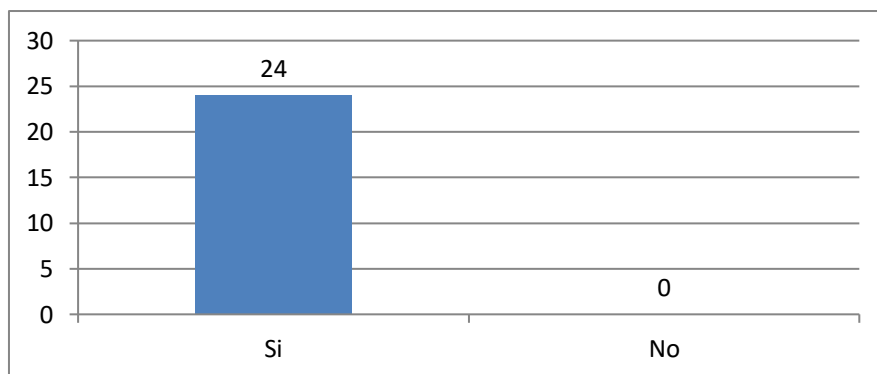
El 100 % de los encuestados consideran que sería apropiado adecuar un manual de cargos y salarios con la escala salarial actual. (Tabla N° 7 y Gráfico N° 7)

Tabla N° 7 - Considera que sería apropiado adecuar el manual de cargos y salarios con la escala salarial actual

	Cantidad	Frecuencia
Si	24	100%
No	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

Gráfico N° 7 - ¿Considera que sería apropiado adecuar un manual de cargos y salarios con la escala salarial actual?



Fuente: Datos de la encuesta. Elaboración propia. 2018

3.6. Análisis y discusión de los resultados

En la investigación se expusieron los conceptos considerados básicos en lo que se refieren a cargos y salarios de una organización, obtenidos de las fuentes bibliográficas y de especialistas autores de libros en Administración de Recursos Humanos.

De todos los factores relativos con la investigación, se dio resalto sobre los aspectos de las remuneraciones y beneficios del personal, el aporte de la calidad profesional, la efectividad y la eficiencia, haciendo una desagregación de los componentes de los factores escogidos.

El valor agregado de la investigación fue la de disponer a futuro, de un elemento para analizar la viabilidad y factibilidad de adecuarlo a un sistema de cargos y salarios para cada área del Banco, ó considerar sus componentes como aplicables al que aquí se propone, que permita a los ejecutivos del BCP realizar ajustes conducentes al logro de los compromisos misionales basados en la satisfacción del capital humano de la organización.

4. Propuesta de sistema de valoración de Cargos y Salarios

4.1. Estructura salarial

Para la estimación del salario se debe aplicar un método cuali-cuantitativo ponderado, por medio del cual se midan los factores básicos de manera tal a hacer más equitativas las remuneraciones respecto de las exigencias de cada cargo. También se deben compatibilizar con los salarios de la institución de acuerdo a la escala salarial vigente.

La estructura a proponer es la que al Departamento de Gestión del Personal se adecuaría. Con la experiencia y criterio del investigador, la escala de valores que más se adapta a la realidad de la organización es la siguiente:

- I. **Requerimientos Intelectuales:** en relación a la necesidad del cargo, los requisitos intelectuales que el candidato domina con el objetivo de desempeñarse en el puesto la idóneamente.
- II. **Compromisos Implícitos:** menciona las responsabilidades que el empleado asume, conjuntamente a las labores frecuentes y de su competencia.
- III. **Cualidades personales:** en relación a las cualidades emocionales que se requieren cuando una persona forma parte de una organización, desde el cargo de menor rango hasta el nivel gerencial del área.
- IV. **Ambiente laboral:** trata de las condiciones ambientales del lugar en donde se desenvuelven las actividades y su entorno. Valoran el nivel de acomodación del componente humano al contexto y al equipo, y favorece el desempeño.
- V. **Requerimientos Físicos:** corresponde a la dosis de energía y la persistencia en las acciones, y de los esfuerzos físicos y mentales exigidos para cumplir la labor debidamente.

4.2. Ponderación de factores básicos

En la Tabla N° 8 se establece una secuencia ordinal de importancia, de cada factor que el tesista considera aplicables, y de acuerdo a la calificación aplicada a cada uno de ellos se determinó el peso ponderador en forma matemática.

Tabla N° 8 - Factores ponderados de cargos

	Factores	Importancia	Peso
I.	Requerimientos Intelectuales	6	37,50%
II.	Compromisos Implícitos	4	25,00%
III.	Cualidades personales	3	18,75%
IV.	Ambiente laboral	2	12,50%
V.	Requerimientos Físicos	1	6,25%
	Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia. 2018

El factor más importante es el de Conocimientos Intelectuales, la formación y la capacidad profesional. Este y cada factor se subdivide en componentes medibles y cuantificables, para una mayor aproximación y menor subjetividad.

El siguiente paso consiste en la identificación y ponderación de los aspectos componentes de cada factor básico y posteriormente desagregarlos en subfactores.

4.3. Ponderación de requerimientos intelectuales

La Tabla N° 9 muestra la ponderación interna de los Requerimientos Intelectuales.

Tabla N° 9 - Ponderación de requerimientos intelectuales

I.	Requerimientos Intelectuales	Importancia	Peso
a.	Conocimiento básico	6	37,50%
b.	Experiencia laboral elemental	4	25,00%
c.	Adaptación al cargo	3	18,75%
d.	Dinamismo	2	12,50%
e.	Capacidad y talento	1	6,25%
	Total	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia. 2018

I.a. Conocimiento básico: Se refiere a los conocimientos académicos necesarios para el eficaz desempeño en el cargo. Formación académica terciaria

(Universidad, Mandos medios), Maestría relativa a la exigencia del cargo, Doctorado o Phd referidos directamente a las necesidades del cargo.

I.b. Experiencia laboral elemental: Comprende el grado de experiencia mínima para el cargo, adquirida en el desempeño dentro del área cuando se trata de funciones y responsabilidades ejecutivas y de experiencias en otras áreas de la organización respecto de las funciones a desempeñar, cuando no tenga responsabilidades ejecutivas.

I.c. Adaptación al cargo: Hace referencia al proceso por el cual el trabajador debe adaptarse a la organización, a sus funciones y al ambiente. Debe tener la capacidad de sobrellevar a las condiciones de trabajo que en la mayoría de los casos son desfavorables y cambiantes. Es por ello que la medición de la adaptación del cargo se debe llevar a cabo mediante evaluaciones periódicas a nivel laboral y emocional de manera a identificar la evolución de la persona en su cargo.

I.d. Dinamismo: Es la persona que posee cualidades únicas para realizar actividades diversas que posee características particulares como la capacidad de cambiar el ambiente y el estado de ánimo de las personas. Un líder.

I.e. Capacidad y talento: La capacidad puede definirse como las aptitudes que posee cualquier individuo para realizar cierto tipo de tareas, mientras que el talento hace referencia a la capacidad para llevar a cabo una tarea específica de la mejor manera posible. Estos factores pueden medirse analizando la gestión de sus labores cotidianas. La Tabla N° 10 muestra la ponderación interna de los compromisos implícitos.

Tabla N° 10 - Compromisos implícitos

II.	Compromisos Implícitos	Importancia	Peso
a.	Supervisión del personal	6	25,00%
b.	Informaciones confidenciales	5	20,83%
c.	Materiales, instrumentos o equipos de trabajo	4	16,67%
d.	Escrituras o documentaciones	3	12,50%
e.	Responsabilidad económica	3	12,50%
f.	Cientes internos	2	8,33%
g.	Cientes externos	1	4,17%
	Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia. 2018

II.a. Supervisión de personal: Es la acción de dirigir, organizar y planificar todas las funciones que realiza el personal de la empresa, de manera a que los mismos puedan cumplir con los objetivos propuestos por la organización. La supervisión estará a cargo de la persona que tiene la responsabilidad de orientar al personal a alcanzar los objetivos.

II.b. Informaciones confidenciales: Su objetivo principal es la de garantizar que cualquier información personal o empresarial esté protegida y no será de conocimiento para todo público sin la autorización correspondiente. Para fortalecer la confidencialidad se deberán cumplir las reglas que protegen la información correspondiente.

II.c. Materiales, instrumentos o equipos de trabajo: Son los elementos que ayudan a organizar y procesar la correcta realización de las tareas asignadas a cada puesto. Las mismas varían de acuerdo al puesto en el cual se desempeña cada empleado y son renovadas de acuerdo al uso.

II.d. Escrituras o documentaciones: Son las pruebas o comprobantes que justifican los eventos o sucesos ocurridos y sirven para dejar constancia de dichos eventos. Estos deben ser protegidos en lugares seguros y controlados de manera permanente.

II.e. Responsabilidad económica: Hace referencia a la conducta que debe poseer el empleado en cuanto a su condición económica, evitando un endeudamiento excesivo que le imposibilite cumplir con sus principales obligaciones. De ahí la importancia de monitorear las finanzas de los empleados.

II.f. Clientes internos: Integrado por los empleados de la organización que son de suma importancia para el logro de los objetivos organizacionales propuestos. Un buen clima laboral ayuda a fortalecer la relación entre los clientes internos del banco.

II.g. Clientes externos: Personas ajenas a la institución que utilizan o necesitan los productos o servicios que ofrece la empresa. Al igual que los

clientes internos, son de suma importancia, atendiendo que de acuerdo a la temática de la organización, son los mandantes de los servidores públicos.

La Tabla N° 11 muestra la ponderación interna de las cualidades personales.

Tabla N° 11 - Cualidades personales

III.	Cualidades personales	Importancia	Peso
a.	Resiliencia	6	37,50%
b.	Inteligencia emocional	4	25,00%
c.	Capacidad sensorial	3	18,75%
d.	Confiabilidad	2	12,50%
e.	Confidencialidad	1	6,25%
	Total	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia. 2018

III.a. Resiliencia: Es la capacidad que posee la persona en superar una adversidad o inconveniente que se presente en su vida personal y laboral. En ocasiones las personas con alta resiliencia utilizan estas adversidades como motivación para definir la mejor solución a los problemas que se presentan.

III.b. Inteligencia emocional: Hace alusión a la habilidad que posee una persona para controlar sus emociones de manera a que estos no influyan en forma negativa a sus labores cotidianos. Es importante que la institución realice mediciones en forma periódica de manera conocer la circunstancia ocasional que pudieran estar afectando a los empleados.

III.c. Capacidad sensorial: Responsable de procesar las informaciones sensoriales mediante la visión, el oído y el tacto. De acuerdo a la complejidad del puesto, cada funcionario debe tener una buena capacidad sensorial. Para su medición existen estudios específicos para determinar su estado.

III.d. Confiabilidad: Es la combinación de varios elementos de base emocional, conductual, de conocimiento y experiencia que posee el individuo. Para el banco contar con empleados confiables hace que a nivel institucional se puedan logran los objetivos propuestos. Existen varios test para determinar la confiabilidad de un empleado que deberá realizarse en forma periódica.

III.e. Confidencialidad: Es el atributo más importante que forma parte de la información, que por diversos motivos debe mantenerse oculto, es decir, no debe ser de público conocimiento.

El banco debe estipular políticas de confidencialidad de manera a resguardar las informaciones.

La Tabla N° 12 muestra la ponderación interna del factor ambiente laboral.

Tabla N° 12 - Ambiente laboral

IV.	Ambiente laboral	Importancia	Peso
a.	Condición laboral	6	60,00%
b.	Exposición al peligro	4	40,00%
	Total	10	100,00%

Fuente: Elaboración propia. 2018

IV.a. Condición laboral: Es todo lo referente al entorno que rodea al funcionario, teniendo en cuenta factores importantes como calidad del trabajo, la seguridad y limpieza de la infraestructura edilicia, como también el bienestar del empleado al formar parte del plantel del banco. Las condiciones laborales, deben ser monitoreadas en forma permanente tanto a nivel edilicio como nivel de clima laboral, mediante reuniones periódicas como también informes sobre el estado de las instalaciones laborales.

IV.b. Exposición al peligro: Puede definirse como la posibilidad de poner en riesgo la vida de una persona por medio de alguna acción. El debe adecuar sus instalaciones de acuerdo a normas de seguridad y salubridad de manera a evitar la exposición de los empleados al peligro. Se mide por los factores componentes de su entorno laboral que tuvieran riesgos de afectaciones accidentales.

La Tabla N° 13 muestra la composición del factor Requerimientos Físicos.

Tabla N° 13 - Requerimientos físicos

V.	Requerimientos físicos	Importancia	Peso
a.	Energía física necesaria	6	46,15%
b.	Habilidades y aptitudes	4	30,77%
c.	Constitución física necesaria	3	23,08%
	Total	13	100,00%

Fuente: Elaboración propia. 2018

V.a. **Energía física necesaria:** Es la capacidad que posee el individuo en ejecutar una acción o tarea que se le asigne. La energía física es medible de acuerdo al cansancio que siente el empleado, desarrollando sus tareas cotidianas. Un test de Cooper mediría esta capacidad física.

V.b. **Habilidades y aptitudes:** La aptitud es la capacidad propia que poseen las personas para ejecutar en forma adecuada una tarea o actividad. La habilidad es la evolución o transformación de dicha aptitud, que se adquiere gracias al aprendizaje continuo. Es una medición subjetiva del evaluador.

V.c. **Constitución física necesaria:** Hace referencia al estado corporal de una persona que debe cumplir funciones específicas. De ahí la necesidad de evaluar la condición física necesaria del empleado para ocupar el cargo correspondiente. Una evaluación médica serviría.

4.4. Ponderación consolidada de factores básicos y componentes

La Tabla N° 14 muestra la ponderación de cada factor y la de los componentes internos de todos.

Tabla N° 14 - Ponderación consolidada de factores y componentes

I.	Requerimientos Intelectuales	Peso
a.	Conocimiento básico	14,1%
b.	Experiencia laboral elemental	9,4%
c.	Adaptación al cargo	7,0%
d.	Dinamismo	4,7%
e.	Capacidad y talento	2,3%
	Total	37,50%

II.	Compromisos Implícitos	Peso
a.	Supervisión del personal	6,3%
b.	Informaciones confidenciales	5,2%
c.	Materiales, instrumentos o equipos de trabajo	4,2%
d.	Escrituras o documentaciones	3,1%
e.	Responsabilidad económica	3,1%
f.	Cientes internos	2,1%
g.	Cientes externos	1,0%
	Total	25,0%

III.	Cualidades personales	Peso
a.	Resiliencia	7,0%
b.	Inteligencia emocional	4,7%
c.	Capacidad sensorial	3,5%
d.	Confiabilidad	2,3%
e.	Confidencialidad	1,2%
	Total	18,7%

IV.	Ambiente laboral	Peso
a.	Condición laboral	7,5%
b.	Exposición al peligro	5,0%
	Total	12,5%

V.	Requerimientos Físicos	Peso
a.	Energía física necesaria	2,9%
b.	Habilidades y aptitudes	1,9%
c.	Constitución física necesaria	1,4%
	Total	6,3%

Fuente: Elaboración propia. 2018

De acuerdo con el criterio del investigador, las ponderaciones de los cinco factores son:

Requerimientos Intelectuales	37,50%
Compromisos Implícitos	25,00%
Cualidades personales	18,75%
Ambiente laboral	12,50%
<u>Requerimientos Físicos</u>	<u>6,25%</u>
Total	100,00%

La ponderación y los factores mismos que en éste trabajo se proponen, son nominales y lo que se debe considerar y analizar es lo apropiada que pudiera ser la metodología.

Cada especialista o analista puede considerar que existen factores (incluso de los aquí escogidos) que no tienen relevancia o que otros pudieran ser incluidos. Lo que ésta propuesta pretende es el de ofrecer un modelo que se preste al análisis y discusión a nivel organizacional.

4.5. Medición de factores básicos y componentes

La Tabla N° 15 muestra la ponderación desagregada de los sub factores de los componentes internos de los requerimientos intelectuales.

Tabla N° 15 - Ponderación consolidada de Requerimientos Intelectuales

I.	Requerimientos Intelectuales	Importancia	Peso
a.	Conocimiento básico		
	1. Estudios secundarios completos	1	0,70%
	2. Egresado universitario	3	2,10%
	3. Maestría concluida	5	3,50%
	4. Doctorado concluido	7	5,00%
	5. Especializaciones	4	2,80%
	Total máximo	20	14,1%
b.	Experiencia laboral elemental		
	1. Fuera del área	1	0,90%
	2. Dentro del área	3	2,80%
	3. Cargos ejecutivos fuera del área	2	1,90%
	4. Cargos ejecutivos en el área	4	3,80%
	Total máximo	10	9,4%
c.	Adaptación al cargo		
	1. Bajo	1	2,30%
	2. Medio	2	4,70%
	3. Alto	3	7,00%
	Total máximo		7,0%
d.	Dinamismo		
	1. Poco	1	1,60%
	2. Regular	2	3,10%
	3. Distinguido	3	4,70%
	Total máximo		4,7%
e.	Capacidad y talento		
	1. Bajo	1	0,80%
	2. Medio	2	1,50%
	3. Alto	3	2,30%
	Total máximo		2,3%
	Total Requerimientos intelectuales		37,50%

Fuente: Elaboración propia. 2018

Cada componente vuelve a distribuirse en varios sub-factores, con ponderaciones diferentes, de acuerdo a las exigencias que deberían ser obligadas en cada cargo. Los niveles de exigencia hará posteriormente la diferencia entre cada uno de ellos y permitiría correlacionarlos con las asignaciones salariales de la tabla salarial vigente en el Departamento.

La Tabla N° 16 muestra la ponderación desagregada de los sub factores de los componentes internos de los compromisos implícitos.

Tabla Nº 16 - Ponderación consolidada de Compromisos Implícitos

II.	Compromisos Implícitos	Importancia	Peso
a.	Supervisión del personal		
	1. Bajo	1	2,10%
	2. Medio	2	4,20%
	3. Alto	3	6,30%
	Total máximo		6,3%
b.	Informaciones confidenciales		
	1. Bajo	1	1,70%
	2. Medio	2	3,50%
	3. Alto	3	5,20%
	Total máximo		5,2%
c.	Materiales, instrumentos o equipos de trabajo		
	1. Bajo	1	1,40%
	2. Medio	2	2,80%
	3. Alto	3	4,20%
	Total máximo		4,2%
d.	Escrituras o documentaciones		
	1. Bajo	1	1,00%
	2. Medio	2	2,10%
	3. Alto	3	3,10%
	Total máximo		3,1%
e.	Responsabilidad económica		
	1. Bajo	1	1,00%
	2. Medio	2	2,10%
	3. Alto	3	3,10%
	Total máximo		3,1%
f.	Clientes internos		
	1. Bajo	1	0,70%
	2. Medio	2	1,40%
	3. Alto	3	2,10%
	Total máximo		2,1%
g.	Clientes externos		
	1. Bajo	1	0,30%
	2. Medio	2	0,70%
	3. Alto	3	1,00%
	Total máximo		1,0%
	Total Compromisos Implícitos		25,00%

Fuente: Elaboración propia. 2018

Una tabla salarial como la que se pretende proponer para el área de Gestión de Personal puede derivar en asignaciones diferentes a las de la tabla salarial, tal vez temporales, atendiendo a que el personal de banco está

compuesto por funcionarios que aun perciben salarios heredados de una época en que la subjetividad y relaciones políticas pudieron haber hecho inútiles los criterios de objetividad con que se deberían asignar salarios a las funciones.

Haciendo abstracción de esas circunstancias, la tabla salarial no hace falta que sea exactamente similar a la de esta propuesta y a futuro servirá para que los salarios sean coherentes con los niveles de exigencia y capacidades.

La Tabla N° 17 muestra la ponderación desagregada de los sub factores de los componentes internos del factor Cualidades Personales.

Tabla N° 17 - Ponderación consolidada de Cualidades Personales

III.	Cualidades personales	Importancia	Peso
a.	Resiliencia		
	1. Baja	1	2,30%
	2. Media	2	4,70%
	3. Alta	3	7,00%
	Total máximo		7,0%
b.	Inteligencia emocional		
	1. Trabajo en equipo	1	0,70%
	2. Responsabilidad organizacional	2	1,60%
	3. Comunicación y desarrollo	3	2,40%
	Total máximo	6	4,7%
c.	Capacidad sensorial		
	1. Bajo	1	1,20%
	2. Medio	2	2,30%
	3. Alto	3	3,50%
	Total máximo		3,5%
d.	Confiabilidad		
	1. Bajo	1	0,80%
	2. Medio	2	1,50%
	3. Alto	3	2,30%
	Total máximo		2,3%
e.	Confidencialidad		
	1. Bajo	1	0,40%
	2. Medio	2	0,80%
	3. Alto	3	1,20%
	Total máximo		1,2%
	Total Cualidades Personales		18,70%

Fuente: Elaboración propia. 2018

Habrán subfactores cuya medición sea subjetiva, pero se podrán excluir o incorporar otros, aunque a veces son inevitables, pero por el peso que pudieran tener, no impactarían en el valor total del cargo.

Lo que con estas tablas se pretende es asignar categorías de rangos calificativos por cargo, con límites inferiores y superiores, aunque éste último puede exceder la medición de los factores de algunas personas que por su grado de desarrollo y conocimientos, puedan ocupar cargos con menores puntos de exigencia a los que sus cualidades le permiten alcanzar.

La Tabla N° 18 muestra la ponderación desagregada de los sub factores de los componentes internos del factor Ambiente Laboral.

Tabla N° 18 - Ponderación consolidada de Ambiente Laboral

IV.	Ambiente laboral	Importancia	Peso
a.	Condición laboral		
	1. Baja	1	2,50%
	2. Media	2	5,00%
	3. Buena	3	7,50%
	Total máximo		7,5%
b.	Exposición al peligro		
	1. Bajo	1	1,70%
	2. Medio	2	3,30%
	3. Alto	3	5,00%
	Total máximo		5,0%
	Total Ambiente Laboral		12,50%

Fuente: Elaboración propia. 2018

La Tabla N° 19 muestra la ponderación desagregada de los sub factores de los componentes internos del factor Requerimientos Físicos.

Tabla N° 19 - Ponderación consolidada de Requerimientos Físicos

V.	Requerimientos Físicos	Importancia	Peso
a.	Energía física necesaria		
	1. Baja	1	1,00%
	2. Media	2	1,90%
	3. Alta	3	2,90%
	Total máximo		2,9%
b.	Habilidades y aptitudes		
	1. Bajas	1	0,60%
	2. Medias	2	1,30%
	3. Altas	3	1,90%
	Total máximo		1,9%
c.	Constitución física necesaria		
	1. Baja	1	0,50%
	2. Media	2	1,00%
	3. Buena	3	1,40%
	Total máximo		1,4%
	Total Requerimientos Físicos		6,3%

Fuente: Elaboración propia. 2018

4.6. Escala Salarial del Departamento de Gestión del Personal

La Tabla N° 20 muestra los salarios de la Escala Salarial Vigente para el Departamento de Gestión del Personal.

Tabla N° 20 - Escala de salarios por cargo

CARGO	SALARIO	CON TITULO	MAESTRÍA/PHD
Director Departamental	20.500.000	25.500.000	26.000.000
Gerente de Área	22.000.000	26.000.000	27.000.000
Jefe de División	18.000.000	20.000.000	21.000.000
Jefe de Sección	16.500.000	18.500.000	19.500.000
Funcionarios	13.000.000	15.000.000	16.000.000

Fuente: Banco Central del Paraguay. Elaboración propia. 2018

Las asignaciones adicionales, ajenas a las contempladas en la escala salarial, que cada persona posea, sea por responsabilidades o de bienestar, no se incluirán en éste análisis, pues lo más práctico es no anclarlos a los salarios y por cuerda separada incluir las remuneraciones por grados académicos o responsabilidades.

4.7. Áreas del Departamento de Gestión del Personal

La Tabla N° 21 muestra las áreas Divisionales y Seccionales del Departamento de Gestión del Personal.

Tabla N° 21 - Áreas del Departamento de Gestión de Personal

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL	
	División Liquidación
	Sección Procesos
	Sección Control de Descuentos
	División Personal
	Sección Control
	Sección Estadísticas
	Sección Legajos
	Sección Apoyo a la Gestión

Fuente: Banco Central del Paraguay. Elaboración propia. 2018

Se puede observar la distribución funcional del Departamento de Gestión de Personal, por funciones de acuerdo al Manual de Funciones vigente del Departamento. El área de apoyo de expedientes posee un cargo de Jefatura de Sección.

4.8. Ranking de Cargos del Departamento

La Tabla N° 22 muestra la el ranking de cargos del Departamento de Gestión del Personal.

Tabla N° 22 - Ranking de Cargos del Departamento

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL			
0.	1.		Jefe Sección Mesa de Entrada
0.	1.	1.	Asistente Administrativo
1.			Jefe División Liquidación
1.	1.		Jefe Sección Procesos
1.	1.	1	Funcionario Administrativo
1.	1.	2	Funcionario Administrativo
1.	1.	3	Funcionario Administrativo
1.	2.		Jefe Sección Control de Descuentos
1.	2.	1	Funcionario Administrativo
1.	2.	2	Funcionario Administrativo
1.	2.	3	Funcionario Administrativo
2.			Jefe División Personal
2.	1.		Jefe Sección Control
2.	1.	1	Funcionario Administrativo
2.	1.	2	Funcionario Administrativo
2.	1.	3	Funcionario Administrativo
2.	2.		Jefe Sección Estadísticas
2.	2.	1	Funcionario Administrativo
2.	2.	2	Funcionario Administrativo
2.	2.	3	Funcionario Administrativo
2.	3.		Jefe Sección Legajos
2.	3.	1	Funcionario Administrativo
2.	3.	2	Funcionario Administrativo
2.	3.	3	Funcionario Administrativo
2.	4.		Jefe Sección Apoyo a la Gestión
2.	4.	1	Funcionario Administrativo
2.	4.	2	Funcionario Administrativo
2.	4.	3	Funcionario Administrativo

Fuente: Elaboración propia. 2018

Este ranking significa que ocupen exactamente esa cantidad de funcionarios por cada área, y que ubica a los funcionarios ocupantes de cada cargo de acuerdo con los salarios percibidos, que por la migración del plan de

carrera reciente, puede no concordar con la valoración mínima deseable de la presente tabla.

4.9. Puntaje ponderado por Cargos y Factores

Las planillas que resultaron de la aplicación de la valoración de cargos de componentes y subfactores forman parte del Anexo al presente trabajo.

Tabla N° 23 - Valoración de Cargos del Departamento y Salarios

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL				37,5%	25,0%	18,7%	12,5%	6,3%	100,0%	Salarios 2017
				Total Requerimientos intelectuales	Total Compromisos Implícitos	Total Cualidades Personales	Total Ambiente Laboral	Total Requerimientos Físicos	Total Puntuación de Factores	
0.	1.	Jefe Sección Mesa de Entrada		26,20	24,00	15,20	9,20	4,30	78,90	16.500.000
0.	1.	1. Asistente Administrativo		9,70	10,00	7,70	9,20	2,10	38,70	13.000.000
1.	Jefe División Liquidación			30,60	25,00	18,70	10,80	6,20	91,30	20.000.000
1.	1.	Jefe Sección Procesos		26,80	25,00	18,70	10,80	5,80	87,10	18.500.000
1.	1.	1. Funcionario Administrativo		28,70	25,00	16,40	9,20	5,80	85,10	18.000.000
1.	1.	2. Funcionario Administrativo		20,50	16,80	11,60	6,70	3,70	59,30	15.000.000
1.	1.	3. Funcionario Administrativo		12,90	17,70	5,40	4,20	3,00	43,20	13.000.000
1.	2.	Jefe Sección Control de Descuentos		23,30	25,00	18,70	10,80	5,80	83,60	16.500.000
1.	2.	1. Funcionario Administrativo		28,70	25,00	16,40	9,20	5,80	85,10	18.000.000
1.	2.	2. Funcionario Administrativo		20,50	17,80	11,60	6,70	3,70	60,30	15.000.000
1.	2.	3. Funcionario Administrativo		12,90	17,70	5,40	4,20	3,00	43,20	13.000.000
2.	Jefe División Personal			30,60	25,00	18,70	10,80	6,20	91,30	20.000.000
2.	1.	Jefe Sección Control		26,80	25,00	18,70	10,80	5,80	87,10	18.500.000
2.	1.	1. Funcionario Administrativo		28,70	25,00	16,40	9,20	5,80	85,10	18.000.000
2.	1.	2. Funcionario Administrativo		24,00	16,80	11,60	6,70	3,70	62,80	17.000.000
2.	1.	3. Funcionario Administrativo		12,90	15,60	5,40	4,20	3,00	41,10	13.000.000
2.	2.	Jefe Sección Estadísticas		26,80	25,00	18,70	10,80	5,80	87,10	18.500.000
2.	2.	1. Funcionario Administrativo		28,70	25,00	16,40	9,20	5,80	85,10	18.000.000
2.	2.	2. Funcionario Administrativo		24,00	16,80	11,60	6,70	3,70	62,80	18.000.000
2.	2.	3. Funcionario Administrativo		12,90	15,60	5,40	4,20	3,00	41,10	13.000.000
2.	3.	Jefe Sección Legajos		22,40	25,00	18,70	10,80	5,80	82,70	16.500.000
2.	3.	1. Funcionario Administrativo		28,70	25,00	16,40	10,80	5,80	86,70	18.000.000
2.	3.	2. Funcionario Administrativo		24,00	16,80	11,60	8,30	3,70	64,40	17.000.000
2.	3.	3. Funcionario Administrativo		12,90	13,10	5,40	4,20	3,00	38,60	13.000.000
2.	4.	Jefe Sección Apoyo a la Gestión		23,30	25,00	18,70	10,80	5,80	83,60	16.500.000
2.	4.	1. Funcionario Administrativo		28,70	25,00	16,40	9,20	5,80	85,10	18.000.000
2.	4.	2. Funcionario Administrativo		24,00	16,80	11,60	6,70	3,70	62,80	17.000.000
2.	4.	3. Funcionario Administrativo		12,90	13,10	5,40	4,20	3,00	38,60	13.000.000

Fuente: Elaboración propia. 2018

La Tabla N° 23 muestra la consolidación de la valoración mínima deseable para cada uno de los cargos actuales del Departamento de Gestión del Personal, de acuerdo con las ponderaciones y valoraciones que el investigador realiza, y que se acompañan en anexos. En ésta valoración se incluye la maestría dentro de los requisitos de conocimientos básicos.

La Tabla N° 24 muestra la valoración de cargos y salarios mínimos, medios y máximos vigentes en el Departamento de Gestión del Personal.

Tabla N° 24 - Valoración de Cargos y Salarios vigentes

Cargos	Escala de valoración de cargos		
	Mínimo	Medio	Máximo
JEFATURAS DE DIVISIÒN	87	91	94
JEFATURAS DE SECCIÒN	79	84	87
FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS			
Nivel 1	85	85	87
Nivel 2	59	62	64
Nivel 3	39	41	43

Fuente: Elaboración Propia. 2018

Cargos	Escala de salarios		
	Mínimo	Medio	Máximo
JEFATURAS DE DIVISIÒN	18.000.000	20.000.000	21.000.000
JEFATURAS DE SECCIÒN	16.500.000	18.500.000	19.500.000
FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS			
Nivel 1	16.000.000	18.000.000	19.000.000
Nivel 2	15.000.000	17.000.000	18.000.000
Nivel 3	13.000.000	15.000.000	16.000.000

Fuente: Salarios vigentes BCP. 2017

Fuente: Elaboración propia. 2018

El análisis de la situación actual de los salarios, relacionándolos con las valoraciones de la tabla propuesta por el investigador, muestra que en los niveles superiores de cargos, desde la Jefatura de División hasta el Nivel 1 de Funcionarios Administrativos, existe una gradación regular negativa, lo cual es razonable: A menor niveles de valoración menores son las remuneraciones. En los niveles 2 y 3 muestran mayor dispersión.

La Tabla N° 25 muestra la valoración resultante para cada uno de los cargos del Departamento y muestra la distribución de los salarios vigentes al momento del relevamiento de informaciones.

Tabla N° 25 - Distribución de Valoraciones y Salarios por cargos

JEFATURAS DE DIVISIÒN				Valoración	Salarios 2017
1.			Jefe División Liquidación	91,30	20.000.000
2.			Jefe División Personal	91,30	20.000.000
JEFATURAS DE SECCIÒN					
1.	1.		Jefe Sección Procesos	87,10	18.500.000
2.	1.		Jefe Sección Control	87,10	18.500.000
1.	2.		Jefe Sección Control de Descuentos	83,60	16.500.000
2.	2.		Jefe Sección Estadísticas	87,10	18.500.000
2.	3.		Jefe Sección Legajos	82,70	16.500.000
2.	4.		Jefe Sección Apoyo a la Gestión	83,60	16.500.000
0.	1.		Jefe Sección Mesa de Entrada	78,90	16.500.000
FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS					
2.	3.	1	Funcionario Administrativo	86,70	18.000.000
1.	1.	1	Funcionario Administrativo	85,10	18.000.000
1.	2.	1	Funcionario Administrativo	85,10	18.000.000
2.	1.	1	Funcionario Administrativo	85,10	18.000.000
2.	2.	1	Funcionario Administrativo	85,10	18.000.000
2.	4.	1	Funcionario Administrativo	85,10	18.000.000
2.	3.	2	Funcionario Administrativo	64,40	17.000.000
1.	2.	2	Funcionario Administrativo	60,30	15.000.000
1.	1.	2	Funcionario Administrativo	59,30	15.000.000
2.	1.	2	Funcionario Administrativo	62,80	17.000.000
2.	2.	2	Funcionario Administrativo	62,80	18.000.000
2.	4.	2	Funcionario Administrativo	62,80	17.000.000
0.	1.	1.	Asistente Administrativo	38,70	13.000.000
1.	2.	3	Funcionario Administrativo	43,20	13.000.000
1.	1.	3	Funcionario Administrativo	43,20	13.000.000
2.	1.	3	Funcionario Administrativo	41,10	13.000.000
2.	2.	3	Funcionario Administrativo	41,10	13.000.000
2.	3.	3	Funcionario Administrativo	38,60	13.000.000
2.	4.	3	Funcionario Administrativo	38,60	13.000.000

Fuente: Elaboración propia. 2018

4.10. Ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados

Para estudiar la relación entre la variable Salarios (Y) y la variable Valoración (X). Para ello se determina una ecuación de las relaciones. En este caso se utiliza una línea recta donde $Y = a + b X$.

La primera columna de la Tabla N° 32 del Anexo muestra la Valoración de Cargos (X) de la Tabla N° 25, determinadas como resultado de la presente investigación. La segunda columna de la tabla muestra los Salarios (Y) correspondientes a cada cargo valorado.

Mediante el método de mínimos cuadrados se determinaron las constantes de la ecuación.

$$\mathbf{a = 8,82615}$$

$$\mathbf{b = 0,10988}$$

El coeficiente de correlación $r^2 = 0,86$ lo que señala que la variable X tiene un 86% de confiabilidad respecto de los salarios, y una desviación estandar $S_e = 0,90$.

$$\mathbf{Y = 8,82615 + 0,10988 * X}$$

Esta ecuación permitirá asignar salarios más equitativos, acorde con las valoraciones de las cualidades personales del funcionario que ocuparía el cargo.

La Tabla N° 26 compara el salario que percibe el funcionario y el que debería percibir de acuerdo con la fórmula del sistema.

En el Departamento de Gestión del Personal, un 33% de los funcionarios está percibiendo un salario mayor al que la fórmula del sistema calcula, pero si se considerara razonable una aproximación de de 10%, solamente un funcionario estaría percibiendo un 13% menos que lo que el sistema de valoración determina. Es el caso de un funcionario incorporado recientemente, con altos niveles de valoración de factores y que accedió mediante concurso público, aceptando las reglas del llamado, con remuneraciones calculadas para profesionales con menores méritos, pero suficientes para las funciones vacantes.

Tabla N° 26 - Salario vigente vs. Salario Calculado

Salario 2017	Salario Calculado	Diferencia	
20.000.000	18.858.121	-1.141.879	-5,7%
20.000.000	18.858.121	-1.141.879	-5,7%
18.500.000	18.396.628	-103.372	-0,6%
18.500.000	18.396.628	-103.372	-0,6%
16.500.000	18.012.051	1.512.051	9,2%
18.500.000	18.396.628	-103.372	-0,6%
16.500.000	17.913.159	1.413.159	8,6%
16.500.000	18.012.051	1.512.051	9,2%
18.000.000	18.352.676	352.676	2,0%
18.000.000	18.176.869	176.869	1,0%
18.000.000	18.176.869	176.869	1,0%
18.000.000	18.176.869	176.869	1,0%
18.000.000	18.176.869	176.869	1,0%
18.000.000	18.176.869	176.869	1,0%
17.000.000	15.902.370	-1.097.630	-6,5%
15.000.000	15.451.865	451.865	3,0%
15.000.000	15.341.986	341.986	2,3%
17.000.000	15.726.563	-1.273.437	-7,5%
18.000.000	15.726.563	-2.273.437	-12,6%
17.000.000	15.726.563	-1.273.437	-7,5%
13.000.000	13.078.475	78.475	0,6%
13.000.000	13.572.931	572.931	4,4%
13.000.000	13.572.931	572.931	4,4%
13.000.000	13.342.185	342.185	2,6%
13.000.000	13.342.185	342.185	2,6%
13.000.000	13.067.487	67.487	0,5%
13.000.000	13.067.487	67.487	0,5%

Fuente: Elaboración propia. 2018

5. Conclusiones

Se ha desarrollado un Modelo de Cargos y Salarios para el Departamento de Gestión del Personal del Banco Central del Paraguay.

Se identificaron los factores que con los que se medirían los conocimientos, responsabilidades, cualidades y condiciones de cada uno de los cargos de los funcionarios del Departamento. Cada factor se desagregó en los componentes, y cada componente en sub factores.

Se le asignó un peso relativo a cada uno de ellos, los cuales permiten obtener un promedio ponderado de la valoración ideal de cada cargo.

Una vez obtenidas las valoraciones de cada cargo, se alinearon con cada salario de los funcionarios, jefes de sección y jefes de división del Departamento.

Mediante el ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados se encontró una ecuación lineal con un coeficiente de correlación de 0,86 y desviación estándar de 0,90.

El método utilizado es el que los especialistas en el tema recomiendan y utilizan, ajustándolo a las condiciones del banco. El sistema propuesto conjuga los valores académicos y profesionales con las responsabilidades intrínsecas, experiencia y condiciones de riesgos. La situación actual de los salarios del Departamento, como resultados de esa migración realizada, solo contempla que el funcionario no gane menos de lo que anteriormente recibía como remuneración. Se anclaban las jefaturas y grado académico y una sumatoria asistemática de sueldos históricos, promedios entre cargos y redondeos.

El sistema de Cargos y Salarios que se propone incorpora como primer factor el de conocimientos intelectuales que no son solo Grados Académicos profesionales, sino la experiencia (no considerada en el modelo actual), y las capacidades de liderazgo del funcionario (que tampoco son considerados) como la adaptación, el dinamismo, capacidad y talento. El segundo factor es el de Compromisos implícitos donde se valora el mérito o condiciones de supervisión, manejo de informaciones, cuidados de los materiales, la capacidad de síntesis en

documentos y el grado de responsabilidad económica. En modelos anteriores al vigente se tenían en cuenta el segundo y el tercer componente. Con el sistema propuesto se volverían a considerar, y se agregan los otros tres. El tercer factor integra componentes de inteligencia emocional y condiciones que nunca se tuvieron en cuenta como elementos de valor personal. Sólo se puede mencionar una experiencia en el año 2015 en el cual se realizó una medición de los mismos, pero dentro del ámbito de evaluación del desempeño, pero sin apuntar a consecuencias en salarios ni cargos de futuro. El cuarto y quinto factor de la valoración propuesta, nunca se aplicaron para medir la capacidad laboral, personal o profesional del funcionario.

La ecuación permitirá aproximar la valoración de los salarios netos, vigentes para el Departamento de Gestión del Personal. La formulación detallada que se realizó permitirá también la actualización periódica de las valoraciones de los cargos ocupados y realizar el ajuste parabólico del modelo en base a los presupuestos de salarios de cada ejercicio. Se establecen nuevos salarios, utilizando componentes medibles, tangibles y diferenciando riesgos y responsabilidades, que para los cargos actuales no se diferencian, aunque el riesgo económico tenga diferencias sustanciales (Un Jefe de División Personal tiene un nivel de remuneración de responsabilidad similar al de un Jefe de División Tesorería, por mencionar un ejemplo) y los valores de las funciones no hacen la diferencia.

Por otra parte, con el sistema se mejorará la confianza del funcionariado respecto de la asignación salarial, que luego de la migración quedaran desajustadas de las remuneraciones anteriormente percibidas. Es un sistema más equitativo, al que se aplica cuando se realizan concursos internos y los salarios no se ajustan a los méritos y cualidades del postulante.

Igualmente, el disponer de un sistema transparente y objetivo mejorará el clima laboral dentro del banco y habrá competitividad desde el momento que ella podría ser la diferencia en futuras remuneraciones o premios.

6. Recomendaciones

Los factores, componentes y sub factores no pueden considerarse permanentes en el tiempo, pues la dinámica de la administración del capital humano se va ajustando regularmente a las condiciones sociales y económicas de cada organización. En caso de utilizar el modelo es válido considerar exigir otros factores o aplicar diferentes ponderaciones entre los mismos.

El modelo puede determinarse para cada área dentro de la institución, pues es un esquema práctico y de fácil comprensión, y analizar la confiabilidad que pudiera ofrecer tomando como unidades muestrales al 100 del universo de cargos del Banco.

Por otra parte, hay que considerar que habrá barreras que vencer con la propuesta del sistema, pues hay muchos funcionarios con méritos y cualidades que exceden a las exigencias mínimas del cargo que está ocupando, y que por la valoración debieran tener salarios superiores a lo que el sistema determina. Puede ocurrir esto por la rotación existente entre funcionarios que ingresan o abandonan cargos, pero que no precisamente serían designados para desempeñarse en cargos coherentes con la valoración del salario que recibía anteriormente, y que por Ley no pueden ser recortados.

Pero por otra parte, existen funcionarios en el Departamento, que por la valoración del cargo, deberían percibir salarios diferentes a los que ahora tienen. Los que están señalados para recibir un salario más equitativo, no serían los problemas. Pero aquellos que hoy perciben salarios mayores a lo que el sistema determina, no estarían de acuerdo en tener que ser recortadas sus remuneraciones, lo que de hecho es imposible por estar regidos por el código laboral, y reglamentaciones internas, pudiendo sobrevenir demandas por menoscabo y altos costos por jubilaciones extraordinarias.

El único procedimiento que en estas circunstancias pudiera recomendarse se basaría en que por la antigüedad del funcionario en esta situación, se pudiera congelar el salario ó que se acogieran a la jubilación extraordinaria, u ordinaria, o

retiro voluntario. Por supuesto, que para ello se deberán emitir resoluciones del directorio que viabilicen algunas de estas soluciones, y que el presupuesto anual reciba la aprobación del Congreso Nacional, para disponer de erogaciones que ordinariamente no se acostumbran.

Si no hubiera estos inconvenientes administrativos, el sistema otorgará equidad a la ocupación de cargos de funcionarios cuyos méritos y cualidades estarían acordes con el salario que se les asignare.

7. Bibliografía consultada

Amaya, G. M. (2006). *Administración de salarios e incentivos* . Bogotá.

Daleske, C. B. (3 de Febrero de 2016).

https://www.researchgate.net/.../270576276_Antropologia_y_Recursos_Humanos.

Galeano, M. A. (2003). *Administración de Salarios e Incentivos. Teoría y Práctica*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.

Karl, M. (1875). *Teoria de Marx*. Londres .

Ramos, D. (23 de Mayo de 2014). <http://revistamito.com/la-antropologia-en-el-sector-empresarial-un-nuevo-campo-laboral>.

Ricardo, D. (1817). *Principio de la Economía Política e Impuesto*. Inglaterra: John Murray.

Zuluaga, R. G. (2012). *Sistemas de Evaluación y Remuneración de Puestos*. Antioquia: Universidad EAFIT.

Anexos

Tabla N° 27 - Valoración de Requerimientos Intellectuales

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL		Conocimiento básico					Experiencia laboral elemental				Adaptación al cargo			Dinamismo			Capacidad y talento			Total Req. intelectuales					
		1. Estudios secund. completos	2. Egresado universitario	3. Maestría concluida	4. Doctorado concluido	5. Especializaciones	Total máximo	1. Fuera del área	2. Dentro del área	3. Cargos ejec. fuera del área	4. Cargos ejecutivos en el área	Total máximo	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	Total máximo	1. Poco	2. Regular	3. Distinguido	Total máximo	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	Total máximo	37,5%
0. 1.	Jefe Sección Mesa de Entrada	1	1				2,80	1	1	1	1	9,40			1	7,00			1	4,70			1	2,30	26,20
0. 1. 1.	Asistente Administrativo	1	0				0,70		1			2,80	1			2,30		1	3,10	1				0,80	9,70
1.	Jefe División Liquidación	1	1	1		1	9,10	1	1		1	7,50			1	7,00			1	4,70			1	2,30	30,60
1. 1.	Jefe Sección Procesos	1	1	1		1	9,10	1	1			3,70			1	7,00			1	4,70			1	2,30	26,80
1. 1. 1	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60			1	7,00			1	4,70			1	2,30	28,70
1. 1. 2	Funcionario Administrativo	1	1			1	5,60	1	1	1		5,60		1		4,70		1	3,10		1			1,50	20,50
1. 1. 3	Funcionario Administrativo	1	0			1	3,50		1	1		4,70	1			2,30		1	1,60		1			0,80	12,90
1. 2.	Jefe Sección Control de Descuentos	1	1			1	5,60	1	1			3,70			1	7,00			1	4,70			1	2,30	23,30
1. 2. 1	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60			1	7,00			1	4,70			1	2,30	28,70
1. 2. 2	Funcionario Administrativo	1	1			1	5,60	1	1	1		5,60		1		4,70		1	3,10			1		1,50	20,50
1. 2. 3	Funcionario Administrativo	1	0			1	3,50		1	1		4,70	1			2,30		1	1,60		1			0,80	12,90
2.	Jefe División Personal	1	1	1		1	9,10	1	1		1	7,50			1	7,00			1	4,70			1	2,30	30,60
2. 1.	Jefe Sección Control	1	1	1		1	9,10	1	1			3,70			1	7,00			1	4,70			1	2,30	26,80
2. 1. 1	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60			1	7,00			1	4,70			1	2,30	28,70
2. 1. 2	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60		1		4,70		1	3,10		1			1,50	24,00
2. 1. 3	Funcionario Administrativo	1	0			1	3,50		1	1		4,70	1			2,30		1	1,60		1			0,80	12,90
2. 2.	Jefe Sección Estadísticas	1	1	1		1	9,10	1	1			3,70			1	7,00			1	4,70			1	2,30	26,80
2. 2. 1	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60			1	7,00			1	4,70			1	2,30	28,70
2. 2. 2	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60		1		4,70		1	3,10			1		1,50	24,00
2. 2. 3	Funcionario Administrativo	1	0			1	3,50		1	1		4,70	1			2,30		1	1,60		1			0,80	12,90
2. 3.	Jefe Sección Legajos	1	1			1	5,60		1			2,80			1	7,00			1	4,70			1	2,30	22,40
2. 3. 1	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60			1	7,00			1	4,70			1	2,30	28,70
2. 3. 2	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60		1		4,70		1	3,10			1		1,50	24,00
2. 3. 3	Funcionario Administrativo	1	0			1	3,50		1	1		4,70	1			2,30		1	1,60		1			0,80	12,90
2. 4.	Jefe Sección Apoyo a la Gestión	1	1			1	5,60	1	1			3,70			1	7,00			1	4,70			1	2,30	23,30
2. 4. 1	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60			1	7,00			1	4,70			1	2,30	28,70
2. 4. 2	Funcionario Administrativo	1	1	1		1	9,10	1	1	1		5,60		1		4,70		1	3,10			1		1,50	24,00
2. 4. 3	Funcionario Administrativo	1	0			1	3,50		1	1		4,70	1			2,30		1	1,60		1			0,80	12,90

Fuente: Elaboración propia. 2018

Tabla N° 28 - Valoración de Compromisos Implícitos

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL		Peso		Compromisos Implícitos		Supervisión del personal		Informaciones confidenciales		Materiales, instrumentos o equipos		Escrituras o documentaciones		Responsabilidad económica		Clientes internos		Clientes externos		Total Compromisos Implícitos	
		2,1%		4,2%		6,3%		1,7%		3,5%		1,4%		2,1%		3,1%		0,7%		1,0%	
		1. Bajo		2. Medio		3. Alto		1. Bajo		2. Medio		1. Bajo		2. Medio		3. Alto		1. Bajo		2. Medio	
		Total máximo		Total máximo		Total máximo		Total máximo		Total máximo		Total máximo		Total máximo		Total máximo		Total máximo		Total máximo	
0. 1.	Jefe Sección Mesa de Entrada																				
0. 1. 1.	Asistente Administrativo			1				1													
1.	Jefe División Liquidación																				
1. 1.	Jefe Sección Procesos																				
1. 1. 1.	Funcionario Administrativo																				
1. 1. 2.	Funcionario Administrativo			1																	
1. 1. 3.	Funcionario Administrativo			1																	
1. 2.	Jefe Sección Control de Descuentos																				
1. 2. 1.	Funcionario Administrativo																				
1. 2. 2.	Funcionario Administrativo			1																	
1. 2. 3.	Funcionario Administrativo			1																	
2.	Jefe División Personal																				
2. 1.	Jefe Sección Control																				
2. 1. 1.	Funcionario Administrativo																				
2. 1. 2.	Funcionario Administrativo			1																	
2. 1. 3.	Funcionario Administrativo																				
2. 2.	Jefe Sección Estadísticas																				
2. 2. 1.	Funcionario Administrativo																				
2. 2. 2.	Funcionario Administrativo			1																	
2. 2. 3.	Funcionario Administrativo																				
2. 3.	Jefe Sección Legajos																				
2. 3. 1.	Funcionario Administrativo																				
2. 3. 2.	Funcionario Administrativo			1																	
2. 3. 3.	Funcionario Administrativo																				
2. 4.	Jefe Sección Apoyo a la Gestión																				
2. 4. 1.	Funcionario Administrativo																				
2. 4. 2.	Funcionario Administrativo			1																	
2. 4. 3.	Funcionario Administrativo																				

Fuente: Elaboración propia. 2018

Tabla N° 29 - Valoración de Cualidades Personales

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL			Cualidades personales		Peso																										
			Resiliencia		2,3%	4,7%	7,0%	7,0%		Inteligencia emocional	0,7%	2,3%	4,7%		Capacidad sensorial	1,2%	2,3%	3,5%	3,5%		Confiabilidad	0,8%	1,5%	2,3%	2,3%		Confidencialidad	0,4%	0,8%	1,2%	1,2%
			1. Baja	2. Media	3. Alta	Total máximo	1. Trabajo en equipo	2. Responsabilidad organizacional	3. Comunicación y desarrollo	Total máximo	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	Total máximo	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	Total máximo	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	Total máximo	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	Total máximo	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	Total máximo	Total Cualidades Personales
0. 1.	Jefe Sección Mesa de Entrada			1		4,70	1	1	1	4,70		1		2,30			1	2,30				1	2,30			1	1,20			15,20	
0. 1. 1.	Asistente Administrativo		1			2,30	1			0,70	1			1,20			1	2,30				1	2,30			1	1,20			7,70	
1.	Jefe División Liquidación				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
1. 1.	Jefe Sección Procesos				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
1. 1. 1.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			16,40	
1. 1. 2.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1		2,30			1	2,30		1		1,50			1				1	0,80		1	0,80	11,60	
1. 1. 3.	Funcionario Administrativo		1			2,30	1			0,70		1		1,20			1	0,80		1					1	0,40			0,40	5,40	
1. 2.	Jefe Sección Control de Descuentos				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
1. 2. 1.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			16,40	
1. 2. 2.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1		2,30			1	2,30		1		1,50			1			1	0,80		1	0,80	11,60		
1. 2. 3.	Funcionario Administrativo			1		2,30	1			0,70		1		1,20		1		0,80		1				1	0,40			0,40	5,40		
2.	Jefe División Personal				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
2. 1.	Jefe Sección Control				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
2. 1. 1.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			16,40	
2. 1. 2.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1		2,30			1	2,30			1	1,50			1			1	0,80		1	0,80	11,60		
2. 1. 3.	Funcionario Administrativo		1			2,30	1			0,70		1		1,20		1		0,80		1				1	0,40			0,40	5,40		
2. 2.	Jefe Sección Estadísticas				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
2. 2. 1.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			16,40	
2. 2. 2.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1		2,30			1	2,30		1		1,50			1			1	0,80		1	0,80	11,60		
2. 2. 3.	Funcionario Administrativo			1		2,30	1			0,70		1		1,20		1		0,80		1				1	0,40			0,40	5,40		
2. 3.	Jefe Sección Legajos				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
2. 3. 1.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			16,40	
2. 3. 2.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1		2,30			1	2,30			1	1,50			1			1	0,80		1	0,80	11,60		
2. 3. 3.	Funcionario Administrativo		1			2,30	1			0,70		1		1,20		1		0,80		1				1	0,40			0,40	5,40		
2. 4.	Jefe Sección Apoyo a la Gestión				1	7,00	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			18,70	
2. 4. 1.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1	1	4,70			1	3,50			1	2,30				1	2,30			1	1,20			16,40	
2. 4. 2.	Funcionario Administrativo			1		4,70	1	1		2,30			1	2,30			1	1,50			1			1	0,80		1	0,80	11,60		
2. 4. 3.	Funcionario Administrativo			1		2,30	1			0,70		1		1,20		1		0,80		1				1	0,40			0,40	5,40		

Fuente: Elaboración propia. 2018

Tabla Nº 30 - Valoración de Ambiente Laboral

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL			Peso		Ambiente laboral	Condición laboral	1. Baja	2. Media	3. Buena	7,5%	Exposición al peligro	1. Bajo	2. Medio	3. Alto	5,0%	Total Ambiente Laboral	12,5%
0. 1.	Jefe Sección Mesa de Entrada								1	7,50		1			1,70	9,20	
0. 1. 1.	Asistente Administrativo								1	7,50		1			1,70	9,20	
1.	Jefe División Liquidación								1	7,50			1		3,30	10,80	
1. 1.	Jefe Sección Procesos								1	7,50			1		3,30	10,80	
1. 1. 1.	Funcionario Administrativo								1	7,50		1			1,70	9,20	
1. 1. 2.	Funcionario Administrativo							1		5,00		1			1,70	6,70	
1. 1. 3.	Funcionario Administrativo			1						2,50		1			1,70	4,20	
1. 2.	Jefe Sección Control de Descuentos								1	7,50			1		3,30	10,80	
1. 2. 1.	Funcionario Administrativo								1	7,50		1			1,70	9,20	
1. 2. 2.	Funcionario Administrativo							1		5,00		1			1,70	6,70	
1. 2. 3.	Funcionario Administrativo			1						2,50		1			1,70	4,20	
2.	Jefe División Personal								1	7,50			1		3,30	10,80	
2. 1.	Jefe Sección Control								1	7,50			1		3,30	10,80	
2. 1. 1.	Funcionario Administrativo								1	7,50		1			1,70	9,20	
2. 1. 2.	Funcionario Administrativo							1		5,00		1			1,70	6,70	
2. 1. 3.	Funcionario Administrativo			1						2,50		1			1,70	4,20	
2. 2.	Jefe Sección Estadísticas								1	7,50			1		3,30	10,80	
2. 2. 1.	Funcionario Administrativo								1	7,50		1			1,70	9,20	
2. 2. 2.	Funcionario Administrativo							1		5,00		1			1,70	6,70	
2. 2. 3.	Funcionario Administrativo			1						2,50		1			1,70	4,20	
2. 3.	Jefe Sección Legajos								1	7,50			1		3,30	10,80	
2. 3. 1.	Funcionario Administrativo								1	7,50			1		3,30	10,80	
2. 3. 2.	Funcionario Administrativo							1		5,00			1		3,30	8,30	
2. 3. 3.	Funcionario Administrativo			1						2,50		1			1,70	4,20	
2. 4.	Jefe Sección Apoyo a la Gestión								1	7,50			1		3,30	10,80	
2. 4. 1.	Funcionario Administrativo								1	7,50		1			1,70	9,20	
2. 4. 2.	Funcionario Administrativo							1		5,00		1			1,70	6,70	
2. 4. 3.	Funcionario Administrativo			1						2,50		1			1,70	4,20	

Fuente: Elaboración propia. 2018

Tabla Nº 31 - Valoración de Requerimientos Físicos

			DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAL										Peso	
			Requerimientos Físicos		Energía física necesaria		Habilidades y aptitudes		Constitución física necesaria		Total		Total	
					1. Baja		1. Bajas		1. Baja				1,0%	
					2. Media		2. Medias		2. Media				1,9%	
					3. Alta		3. Altas		3. Buena				1,4%	
					Total máximo		Total máximo		Total máximo				1,4%	
													6,3%	
0.	1.	Jefe Sección Mesa de Entrada			1	1,90		1	1,90	1		0,50	4,30	
0.	1.	1. Asistente Administrativo		1		1,00	1		0,60	1		0,50	2,10	
1.		Jefe División Liquidación			1	2,90		1	1,90		1	1,40	6,20	
1.	1.	Jefe Sección Procesos			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
1.	1.	1. Funcionario Administrativo			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
1.	1.	2. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		1,30	1		0,50	3,70	
1.	1.	3. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		0,60	1		0,50	3,00	
1.	2.	Jefe Sección Control de Descuentos			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
1.	2.	1. Funcionario Administrativo			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
1.	2.	2. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		1,30	1		0,50	3,70	
1.	2.	3. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		0,60	1		0,50	3,00	
2.		Jefe División Personal			1	2,90		1	1,90		1	1,40	6,20	
2.	1.	Jefe Sección Control			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	1.	1. Funcionario Administrativo			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	1.	2. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		1,30	1		0,50	3,70	
2.	1.	3. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		0,60	1		0,50	3,00	
2.	2.	Jefe Sección Estadísticas			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	2.	1. Funcionario Administrativo			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	2.	2. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		1,30	1		0,50	3,70	
2.	2.	3. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		0,60	1		0,50	3,00	
2.	3.	Jefe Sección Legajos			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	3.	1. Funcionario Administrativo			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	3.	2. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		1,30	1		0,50	3,70	
2.	3.	3. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		0,60	1		0,50	3,00	
2.	4.	Jefe Sección Apoyo a la Gestión			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	4.	1. Funcionario Administrativo			1	2,90		1	1,90		1	1,00	5,80	
2.	4.	2. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		1,30	1		0,50	3,70	
2.	4.	3. Funcionario Administrativo			1	1,90	1		0,60	1		0,50	3,00	

Fuente: Elaboración propia. 2018

Tabla N° 32 - Ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados

	Valoración	Salario Mill. G.			
	x	y	y2	xy	x2
	38,60	13,00	169,00	501,8	1.490,0
	38,60	13,00	169,00	501,8	1.490,0
	41,10	13,00	169,00	534,3	1.689,2
	41,10	13,00	169,00	534,3	1.689,2
	43,20	13,00	169,00	561,6	1.866,2
	43,20	13,00	169,00	561,6	1.866,2
	38,70	13,00	169,00	503,1	1.497,7
	62,80	17,00	289,00	1.067,6	3.943,8
	62,80	18,00	324,00	1.130,4	3.943,8
	62,80	17,00	289,00	1.067,6	3.943,8
	59,30	15,00	225,00	889,5	3.516,5
	60,30	15,00	225,00	904,5	3.636,1
	64,40	17,00	289,00	1.094,8	4.147,4
	85,10	18,00	324,00	1.531,8	7.242,0
	85,10	18,00	324,00	1.531,8	7.242,0
	85,10	18,00	324,00	1.531,8	7.242,0
	85,10	18,00	324,00	1.531,8	7.242,0
	85,10	18,00	324,00	1.531,8	7.242,0
	86,70	18,00	324,00	1.560,6	7.516,9
	83,60	16,50	272,25	1.379,4	6.989,0
	82,70	16,50	272,25	1.364,6	6.839,3
	87,10	18,50	342,25	1.611,4	7.586,4
	83,60	16,50	272,25	1.379,4	6.989,0
	87,10	18,50	342,25	1.611,4	7.586,4
	87,10	18,50	342,25	1.611,4	7.586,4
	91,30	20,00	400,00	1.826,0	8.335,7
	91,30	20,00	400,00	1.826,0	8.335,7
Sumatoria	1.862,90	443,00	7.411,50	31.681,90	138.694,73

Fuente: Elaboración propia. 2018